

INSTITUT
MONTAIGNE



meti
MOVEMENT DES ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE
LES ENTREPRISES DE LONG TERME



ETI* :

taille intermédiaire,
gros potentiel

** Entreprises de Taille Intermédiaire*

RAPPORT JANVIER 2018

L'Institut Montaigne est un laboratoire d'idées - *think tank* - créé fin 2000 par Claude Bébéar et dirigé par Laurent Bigorgne. Il est dépourvu de toute attache partisane et ses financements, exclusivement privés, sont très diversifiés, aucune contribution n'excédant 2 % de son budget annuel. En toute indépendance, il réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile issus des horizons et des expériences les plus variés. Il concentre ses travaux sur quatre axes de recherche :

Cohésion sociale (école primaire, enseignement supérieur, emploi des jeunes et des seniors, modernisation du dialogue social, diversité et égalité des chances, logement)

Modernisation de l'action publique (réforme des retraites, justice, santé)

Compétitivité (création d'entreprise, énergie, pays émergents, financement des entreprises, propriété intellectuelle, transports)

Finances publiques (fiscalité, protection sociale)

Grâce à ses experts associés (chercheurs, praticiens) et à ses groupes de travail, l'Institut Montaigne élabore des propositions concrètes de long terme sur les grands enjeux auxquels nos sociétés sont confrontées. Il contribue ainsi aux évolutions de la conscience sociale. Ses recommandations résultent d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique. Elles sont ensuite promues activement auprès des décideurs publics.

À travers ses publications et ses conférences, l'Institut Montaigne souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique.

L'Institut Montaigne s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie, mais les opinions et les jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à l'Institut, ni, a fortiori, à ses organes directeurs.

*Il n'est désir plus naturel
que le désir de connaissance*

INSTITUT
MONTAIGNE



ETI : taille intermédiaire,
gros potentiel

JANVIER 2018

SOMMAIRE

RÉSUMÉ EXÉCUTIF	3
INTRODUCTION	15
PRÉAMBULE : QU'EST-CE QU'UNE ETI ?	
QU'EST-CE QU'UNE PME DE CROISSANCE ?	19
I - LES ETI FRANÇAISES D'AUJOURD'HUI	
DANS LE MONDE DE DEMAIN	25
1.1. Un ancrage surtout local et parfois national mais une forte projection à l'international.....	25
1.2. Une croissance pérenne soutenue par l'innovation	29
II - POUR UNE NOUVELLE CONCEPTION DE NOTRE ÉCOSYSTÈME	
ENTREPRENEURIAL	41
2.1. Surmonter des blocages culturels persistants face à l'entreprise ...	41
2.2. Mettre fin à cette faiblesse française : des réformes structurelles largement inopérantes au cours de ces 30 dernières années....	46
III - LES CINQ CHAMPS D'ACTION POUR UN DÉVELOPPEMENT	
RAPIDE ET AMBITIEUX DE NOS ENTREPRISES	49
3.1. Agir sur le champ culturel	49
3.2. Agir sur le champ social.....	53
3.3. Agir sur le champ fiscal.....	62
3.4. Agir sur le champ territorial.....	65
3.5. Agir sur le champ numérique.....	78
CONCLUSION	83
REMERCIEMENTS	85
ANNEXES	87

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

L'emploi et la création de richesses passent par l'entreprise. L'emploi dépend *in fine* de la capacité de l'entreprise à trouver des clients et donc à générer de la demande.

Pour parvenir à croître et à se développer, les entreprises, notamment les **PME et les ETI, ont besoin d'agilité constante**. Des délais de décision des pouvoirs publics, mais aussi des délais de paiement trop longs peuvent être critiques pour ces dernières.

Au dernier trimestre 2017, l'emploi salarié a augmenté de 49 900 dans le secteur privé, alors qu'il a diminué de 5 400 dans la fonction publique. Sur un an, l'emploi salarié s'est accru de 269 100 (soit + 1,1 % par rapport à 2016) : + 260 100 dans le privé et + 9 000 dans le public. **Il est intéressant de relever que 97 % des nouveaux emplois salariés dans le privé en 2017 sont issus du secteur marchand (+ 253 200)¹.**

Le secteur marchand est donc fondamental à la bonne marche du pays parce qu'il contribue grandement à créer de la valeur économique, ce qui permet de financer notre modèle social par le moyen de l'impôt et des prélèvements obligatoires. Par conséquent, **la qualité de vie des citoyens dépend largement de l'écosystème entrepreneurial et de la capacité des entreprises à générer de la valeur. La pérennité et la robustesse de nos entreprises sont donc bien des sujets d'intérêt général.**

¹ Insee, « *Au troisième trimestre, l'emploi salarié ralentit légèrement* », consulté le 30 décembre 2017

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les petites et moyennes entreprises (PME) de croissance sont **un actif stratégique pour le pays**. Il s'agit de la catégorie d'entreprises qui génère le plus d'emplois. **Sur 187 200 emplois nets créés dans le secteur marchand en 2016, 156 000 ont été créés par les ETI².**

Les ETI jouent donc un rôle majeur. Par ailleurs, elles sont essentielles au rebond industriel du pays. Plus que les autres entreprises, elles sont portées par une double ambition : croissance et développement international.

Cependant, au regard de nos voisins européens, notre réseau d'ETI est moins dense : **12 500 ETI en Allemagne, 10 500 au Royaume-Uni, 8 000 en Italie contre seulement 5 300 en France³** (soit 0,2 % du nombre total d'entreprises).

L'écosystème de l'entrepreneuriat et de la compétitivité des entreprises en France doit évoluer, et s'adapter en permanence. **Au cours de ces 30 dernières années, la France a connu un rythme de réformes structurelles très inférieur à celui de ses voisins européens.** Par conséquent, notre pays est aujourd'hui dans **une situation imposant un sérieux rattrapage, notamment en matière de compétitivité et de fiscalité.** En donnant à ses ETI les moyens de redevenir compétitives, la France augmentera ses chances de retrouver sa place dans la mondialisation. La transformation de l'écosystème actuel ne pourra être menée à bien que par des initiatives pragmatiques et ambitieuses.

² METI, *op. cit.* et Insee

³ METI, *op. cit.*

1. Les ETI françaises d'aujourd'hui dans le monde de demain

Ancrage local, projection internationale

Les entreprises sont des éléments structurants de la vie économique et sociale à l'échelle des territoires. En particulier, les ETI sont implantées dans tout l'Hexagone et y ancrent les savoir-faire dans les territoires, notamment les savoir-faire industriels. **Ainsi, 78 % des sites de production des ETI se situent en dehors de la région parisienne et 41 % des salariés qu'elles emploient travaillent dans l'industrie, contre moins de 15 % pour l'ensemble des entreprises⁴.**

Cet ancrage dans les territoires ne les empêche pas de se projeter à l'international : trois ETI sur quatre exportent, contribuant fortement au rétablissement de la balance commerciale française.

Temps long et innovation

Les ETI se caractérisent par une capitalisation patrimoniale et familiale : elles inscrivent leur croissance dans le temps long. Pour cela, elles cherchent à maîtriser leur capital et à financer leur développement, qui n'obéit pas qu'à une logique de rentabilité à court terme. Ce développement se fait par croissance organique et prudemment par croissance externe.

Cette recherche d'une croissance pérenne place l'innovation au cœur de la stratégie des ETI. En effet, pour faire face à la concurrence internationale et rester compétitives, l'innovation s'impose comme une nécessité à laquelle elles souscrivent sans renier leur

⁴ Insee.

ancrage local. Ainsi, elles doivent se spécialiser afin de trouver les niches qui leur permettront de **monter en gamme**, et d'augmenter leur compétitivité sur le marché mondial.

Compétitivité du site France

Une réflexion sur la contribution des ETI à notre économie et à sa croissance impose de repenser la compétitivité du site France, notamment en matière fiscale et réglementaire. Ces transformations doivent aboutir à un nouvel écosystème favorable à l'aventure entrepreneuriale.

2. Pour une nouvelle conception de l'écosystème entrepreneurial

6

La prospérité de la France dépend de la profitabilité de ses entreprises en général et de celle des ETI en particulier : elles créent de l'emploi dans les territoires, exportent de manière significative et soutiennent l'activité industrielle du pays. Dans leur développement à l'international, elles ont besoin d'un cadre réglementaire et fiscal national qui soit compétitif pour faire jeu égal avec leurs concurrents étrangers.

Elles doivent aussi pouvoir se transformer et innover rapidement : elles ont ainsi besoin d'attirer des talents et de développer le capital humain.

Nous avons identifié cinq principaux champs d'actions sur lesquels une nouvelle vision de l'économie, réconciliée avec l'esprit d'entreprise, doit se déployer et s'appliquer en des actions concrètes.

3. Propositions

Agir sur le champ culturel

Réaffirmer le lien qui existe entre profitabilité des entreprises et pérennité du modèle social.

Proposition 1 : faire connaître les ETI et l'ensemble des métiers qu'elles recouvrent auprès des lycéens et des étudiants.

Les écoles d'ingénieur et les universités ne fabriquent pas assez de profils dont les ETI ont besoin pour leur développement. Il est nécessaire de faire connaître et de mettre en valeur ces métiers techniques et scientifiques qui constituent bien souvent l'ossature de nos ETI. En outre, il est **important d'expliquer l'intérêt pour un jeune de rejoindre une ETI ou une PME de croissance**. En effet, elles offrent des perspectives de carrières très intéressantes avec des prises de responsabilité et une reconnaissance plus rapides que celles que peuvent offrir les grands groupes par exemple. Les ETI pourraient également s'engager à parrainer des classes, soit au collège, soit au lycée. Dans le cadre d'une convention nationale signée avec le ministère de l'Éducation nationale, les ETI détacheraient de façon mutualisée des collaborateurs pour des moments d'échanges informels qui permettraient aux élèves de découvrir le monde et les métiers de l'entreprise par le témoignage de collaborateurs.

Proposition 2 : adopter un discours positif sur la création d'emplois en mettant en avant les réussites individuelles sur le plan local et régional.

Le chômage de masse sévit en France depuis plus de trente ans, ce qui indique que ses causes sont structurelles et non conjoncturelles.

Ce fléau économique et social appelle des réformes de fond pour lever les obstacles qui subsistent à la création massive d'emplois en France. Cependant, des entreprises continuent de créer des emplois et développent de l'activité sur les territoires. **Il serait utile que les pouvoirs publics communiquent de manière plus fine sur les succès des entreprises contribuant à l'emploi qui est la clef de la pérennité de notre modèle social.**

Agir sur le champ social

Associer les salariés à la réussite de l'entreprise et à sa pérennité. Evaluer la mise en œuvre des nouvelles obligations législatives et créer une culture de la confiance entre entreprises et administrations.

Proposition 3 : développer l'actionnariat salarié, l'intéressement et la participation.

- Exonérer de forfait social, actuellement à 20 %, les politiques volontaristes d'intéressement (c'est-à-dire tout accord d'épargne salariale supérieur au minimum imposé par la loi) ainsi que les politiques volontaristes de participation qui vont au-delà de la participation légale.
- Harmoniser les dispositifs de participation et d'intéressement.

Proposition 4 : laisser la possibilité aux PME et aux ETI d'expérimenter un « Conseil d'entreprise » à l'allemande.

Il serait fondé sur l'élection des représentants des salariés à tous les étages et doté de prérogatives élargies (venant modifier le dispositif déjà prévu par les ordonnances)

Il est intéressant de relever qu'en Allemagne, un salarié élu a l'obligation légale d'agir dans l'intérêt de l'entreprise et non pas dans l'intérêt de son organisation syndicale. C'est la **recherche d'un compromis constructif et non la confrontation qui prévaut.**

Proposition 5 : encadrer et évaluer la mise en œuvre des nouvelles obligations législatives et réglementaires en direction des entreprises. Publier à la fin de chaque année un rapport faisant état de l'évolution quantitative du code du travail en termes de pages et d'articles.

L'objectif est de mesurer l'efficacité de la réglementation et de rendre accessibles et intelligibles les normes qui régissent le droit du travail. Aujourd'hui, notre code du travail est plus épais et plus dense que le plus long des romans français. « *À la recherche du temps perdu* » de Marcel Proust contient 3 000 pages, le code du travail, 3 077 pages. Afin d'apporter les preuves de la simplification du code du travail, il serait utile de publier à la fin de chaque année un rapport faisant état de l'évolution quantitative en termes de pages et d'articles. Par ailleurs, ce rapport annuel devra également mesurer l'efficacité de la réglementation, c'est-à-dire **évaluer si l'objectif de simplification s'est bien traduit dans les textes.**

De même, il est essentiel de **créer une culture de la confiance entre entreprises et administrations.** Il s'agit de bannir l'obsession du contrôle excessif qui freine largement la bonne marche des entreprises et notamment des PME. Afin de s'assurer de la pertinence des politiques économiques décidées par les dirigeants politiques, l'impact des réformes et de leurs effets doit être rigoureusement évalué pour que la décision législative soit prise de la façon la plus éclairée. À cette fin, un organe consultatif, indépendant et du Parlement et

de l'administration, devrait systématiquement produire une analyse d'aide à la décision à l'image de ce qui se fait au Royaume-Uni par exemple avec l'*Institute for Fiscal Studies*.

Proposition 6 : créer un « passeport croissance » pour accompagner l'entreprise dans son développement.

Afin de supprimer la barrière des seuils (passage de 49 à 50 salariés par exemple), il s'agirait, au moment du passage d'un seuil fiscal ou social, de figer pour une durée de cinq ans la situation sociale, fiscale et administrative de l'entreprise. Ce « passeport croissance » fonctionnerait comme un rescrit simple et automatique délivré par l'administration. Charge à l'entreprise de se mettre en conformité avec la législation au terme des cinq ans.

Agir sur le champ fiscal

Pour garder les centres de décision en France et soutenir les stratégies de conquête internationale de nos ETI, assurer la continuité du capital et en faciliter la transmission.

Proposition 7 : aménager la fiscalité des transmissions d'actions afin de sanctuariser le capital productif avec :

- un sursis d'imposition pour la transmission aux descendants ;
- une restriction de l'imposition aux cas de cession effective.

Proposition 8 : simplifier les Pactes Dutreil.

- **Simplification et renforcement de la sécurité juridique des « Pactes »** (suppression des attestations annuelles, élargissement du paiement différé fractionné, élargissement des actifs éligibles aux Pactes notamment immobilier et actifs immatériels).

- **Respiration du capital**, en permettant toutes formes de consolidations actionnariales au sein des Pactes.
- Ouverture **des Pactes à l'ensemble des salariés** en déconnectant le régime des droits des mutations à titre gratuit (DMTG) pour ce qui concerne les abattements et tarifs du lien filial entre le donateur ou le défunt et le donataire ou l'héritier.
- Alignement de la fiscalité de la transmission sur celle de nos voisins européens en portant l'exonération des Pactes Dutreil à 95 % en contrepartie d'une durée d'engagement de détention plus longue.

Agir sur le champ territorial

Développer des *hubs* de croissance dans les régions.

Proposition 9 : confier aux régions la cartographie des ETI présentes sur leur territoire afin de mieux connaître les besoins et les ressources de ces entreprises.

Proposition 10 : demander aux régions de structurer et d'animer le « triangle d'or » Université, Recherche, Entreprise en lien avec les structures patronales locales.

Les régions doivent agir comme catalyseurs dans l'écosystème collaboratif de l'innovation technologique au service des entreprises. Il s'agit d'associer les universités, les PME, les ETI et les grandes entreprises mais aussi les pôles de compétitivité, les Instituts de Recherche Technologiques (IRT) et les branches industrielles en région (par exemple l'UIMM et son Fonds d'Innovation pour l'Industrie).

Proposition 11 : afin de rendre les collectivités locales et le site France attractifs, supprimer la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) qui grève le capital productif avant même que toute valeur économique n'ait été générée. La suppression de la CVAE serait un accélérateur de croissance au niveau régional.

À l'heure où les collectivités locales recherchent à attirer très activement les investissements sur leurs territoires, il est paradoxal d'avoir un impôt qui pénalise ces mêmes investissements.

Proposition 12 : transférer aux régions l'ensemble du pilotage de la formation professionnelle initiale (apprentissage et lycées professionnels) et prendre appui sur les ETI pour développer l'apprentissage en :

- simplifiant le cadre juridique de l'alternance (avec des contrats alignés sur le CDD et une harmonisation progressive des contrats de professionnalisation et ceux d'apprentissage) ;
- basculant la majeure partie de l'enseignement secondaire professionnel vers l'apprentissage.

Agir sur le champ numérique

Les PME de croissance et les ETI sont résolument engagées dans la transformation digitale. Ce mouvement doit être amplifié et accéléré à travers la mise en place d'un environnement davantage incitatif.

Proposition 13 : écrire la stratégie de la transformation numérique de l'économie.

Cette stratégie numérique nationale est essentielle pour structurer ensuite les budgets publics et les dispositifs fiscaux de soutien à

l'innovation. Les outils doivent être au service de cette stratégie qui aura été validée au préalable par les grandes branches industrielles. La « stratégie numérique 2025 » du gouvernement allemand peut certainement constituer une source d'inspiration.

Proposition 14 : mettre en œuvre un dispositif de « suramortissement numérique de 150 % » (comme cela a été réalisé avec succès pour le suramortissement productif) favorisant, sans plus attendre, les investissements dans le numérique et favorisant le rapprochement des ETI et PME avec les *start-up* innovantes.

Proposition 15 : adapter le CIR au défi de la transformation digitale en créant le CIMENT (Crédit d'Impôt pour la Modernisation des Entreprises) pour en faire un crédit d'impôt nouvelle génération rendu accessible à toutes les tailles d'entreprise, notamment les PME et les ETI.

13

Il est en outre important de réduire les délais de paiement du CIR qui ont sensiblement augmenté au cours de ces deux dernières années. Le délai considérable entre dépenses effectives et remboursement (en moyenne plus de 12 mois) est particulièrement dommageable aux PME de croissance pour lesquelles *cash is gold*!

Proposition 16 : dans le cadre de la formation professionnelle dans les PME de croissance et dans les ETI, créer les conditions pour la formation des hommes et des femmes aux nouveaux métiers du numérique.

Afin de créer un environnement propice à l'acquisition et au développement des compétences digitales, il est nécessaire :

- de favoriser le développement en région de partenariats entre les ETI et les entreprises sociales agréées solidaires comme Simplon qui permettent à des chômeurs de se former au métier du digital ;
- d'exonérer temporairement l'entreprise de charges salariales pour tous les profils recrutés (apprentissage et CDI) *via* ces formations et qui sont effectivement affectés à des métiers « digitaux » ;
- de favoriser l'émergence « d'écoles du digital » créées par une ou plusieurs ETI avec une structure comme Simplon et défiscaliser les investissements consacrés à la mise en place et au fonctionnement de ces structures. Ces écoles seraient ouvertes à des demandeurs d'emploi ou des étudiants souhaitant réorienter leur formation.

INTRODUCTION

La création de richesse passe par l'aventure entrepreneuriale. **En France, on a tendance à croire que le tissu des entreprises se polarise entre les grandes entreprises, d'une part, et les petites entreprises, d'autre part.** Cette représentation se fonde certes sur des réalités statistiques : les entreprises de plus de 5 000 salariés réalisent 33 % de la valeur ajoutée et celles de moins de 50 salariés représentent 99,8 % des entreprises¹. Toutefois, **cette représentation ignore tout un pan de l'économie constitué d'entreprises** qui n'appartiennent à aucune de ces deux catégories et qui continuent de se développer. Or, ces entreprises sont emblématiques parce qu'elles incarnent et symbolisent l'ambition, le courage et la dynamique de croissance nécessaires à l'aventure entrepreneuriale.

Ce *continuum* de structures regroupe aussi bien des petites et moyennes entreprises (PME) en croissance que des entreprises de taille intermédiaire (ETI). **Ces entreprises sont à la fois le révélateur et le baromètre des difficultés de l'économie française.** Elles sont nombreuses à dépasser rapidement les seuils qui déclenchent de nouvelles contraintes administratives. Mais elles ne sont pas assez nombreuses à atteindre la masse critique qui leur permettrait de consacrer les ressources nécessaires pour composer plus aisément avec ces contraintes. Ces entreprises subissent ainsi de plein fouet les blocages et les rigidités de l'écosystème entrepreneurial français, qu'ils soient réglementaires ou fiscaux.

Les PME de croissance et les ETI portent en elles les ressources vitales pour notre économie : elles génèrent de la valeur en créant

¹ DG Trésor, L'internationalisation des PME et ETI françaises, 2014.

des emplois sur l'ensemble du territoire. Elles ont souvent l'innovation et l'agilité des *start-up* mais elles rencontrent un certain nombre d'obstacles qui jalonnent leur parcours et leur développement en France.

Au cours de ces derniers mois, nous avons rencontré et entendu de nombreux entrepreneurs afin qu'ils nous expliquent les blocages de l'écosystème entrepreneurial en France. Notre réflexion ne se restreint pas aux ETI et aux PME de croissance. Elle vise à comprendre les freins et les contraintes qui pèsent sur l'aventure entrepreneuriale dans notre pays en identifiant les obstacles au développement de ces organisations. Les ETI et les PME de croissance constituent le cas d'étude le plus adapté pour appréhender les freins à la croissance.

Un écosystème entrepreneurial qui sera plus vertueux pour ces entreprises en particulier le sera également pour le tissu économique français en général.

16

Des mesures concrètes et pragmatiques au profit de ces acteurs économiques doivent s'inscrire dans une approche cohérente de réforme de l'écosystème entrepreneurial français, depuis la dynamisation du marché du travail jusqu'à la sanctuarisation du capital productif en passant par la formation des talents, la représentation des salariés ou encore l'allègement des prélèvements obligatoires.

Il s'agit d'engager notre pays dans une logique plus globale de réconciliation avec l'entreprise. Et pour cause : **la prospérité d'un pays et la pérennité de son modèle social dépendent essentiellement de la croissance de ses entreprises.**

Suppression de l'ISF, ordonnances sur le Code du Travail, réforme de la formation professionnelle, etc. : un certain nombre d'annonces

gouvernementales et de mesures récentes vont dans le bon sens pour améliorer l'écosystème des PME de croissance et des ETI. Nous en prenons acte et saluons la démarche. Elles ont contribué à restaurer un climat de confiance économique et à changer le regard que les entreprises et les investisseurs à l'étranger portent sur la France. **Mais les entreprises, notamment les PME de croissance et les ETI, n'ont pas encore reconstitué les marges dont elles disposaient en 2009. Nous croyons qu'il est possible de tirer profit de la dynamique actuelle afin d'engager une transformation profonde de notre écosystème entrepreneurial et d'aligner sa compétitivité avec celle de nos voisins européens.**

Afin d'identifier les prochaines étapes de la transformation de notre écosystème, nous avons rencontré des patrons d'ETI et de PME de croissance opérant dans divers secteurs afin de comprendre leurs besoins, leurs attentes et leurs espérances pour l'avenir. Nous avons également échangé avec les partenaires sociaux, les prestataires de formation et les responsables d'administrations locales. Dans cet espace de parole, de nombreux constats communs ont émergé. Nous proposons dans cette étude un certain nombre de mesures à mettre en œuvre dès aujourd'hui qui reflètent une volonté de changement. **Nous dessinons ainsi les principaux axes d'un « pacte pour l'entreprise »** pour une nouvelle approche de notre écosystème entrepreneurial.

La place et le rôle des ETI et PME de croissance françaises dans le monde de demain se définissent aujourd'hui. Aussi, il est nécessaire de poser dès maintenant les principes qui devront présider à la redynamisation de notre écosystème entrepreneurial. Enfin, des actions concrètes peuvent être entreprises pour donner corps à ces principes et poursuivre l'élan de transformation. Cela paraît indispensable afin d'ancrer la France sur la voie de la prospérité durable.

QU'EST-CE QU'UNE ETI ? QU'EST-CE QU'UNE PME DE CROISSANCE ?

Définition et caractérisation des ETI

La catégorie d'entreprise « ETI » a été définie par l'Insee en 2008. Elle recouvre toutes les entreprises de 250 à 4 999 salariés qui remplissent au moins l'un des deux critères suivants :

- le chiffre d'affaires se situe entre 50 millions et 1,5 milliard d'euros ;
- le total du bilan se situe entre 43 millions et 2 milliards d'euros.

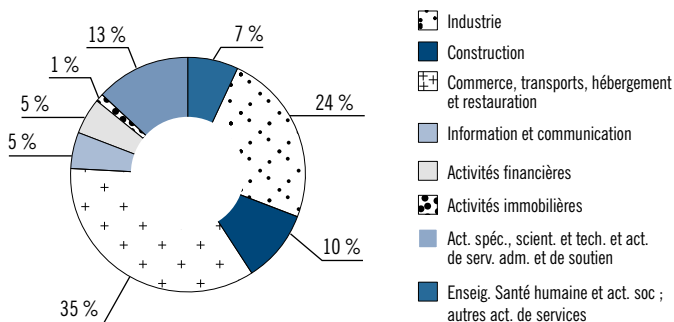
Ces caractéristiques recouvrent un très large panel d'entreprises, allant de « grosses » PME à de « petites » grandes entreprises. Le FSI (Fonds stratégique d'investissement) identifie toutefois trois critères principaux pour ce spectre d'entreprises² :

- leur taille les rapproche plus des PME que des grandes entreprises (la moitié des ETI ont moins de 500 salariés³) ;
- leur capitalisation est majoritairement patrimoniale, voire familiale ;
- leur distribution par secteur d'activité révèle une surreprésentation de l'industrie : 33 % pour les ETI contre 10 % pour l'ensemble des entreprises.

² Les Cahiers du FSI n° 4, *Pour la croissance des ETI*, juillet 2012.

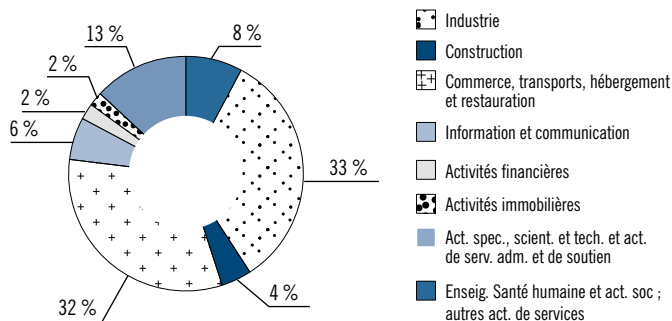
³ « ETI, enquête 2017 », BPI France Le Lab et Direction générale des entreprises (DGE), 2017.

Répartition sectorielle des entreprises en France (2013)



Source : Insee.

Répartition sectorielle des ETI en France (2013)



Source : Insee.

La petite taille des ETI permet une plus grande proximité entre le management et les équipes opérationnelles : elle leur confère à la fois plus de réactivité et plus de souplesse. Les niveaux hiérarchiques sont réduits dans une logique d'efficacité et de productivité, comme l'illustre par exemple le concept de « *lean management* ». En poussant la logique jusqu'au bout, l'ETI pourra plus facilement adopter une gouvernance d'entreprise dite « libérée », s'affranchissant ainsi des rigidités hiérarchiques.

Les ETI constituent un levier indispensable pour le développement de l'emploi marchand en France, alors que notre tissu industriel semble polarisé autour des grands groupes, d'une part, et de leurs PME sous-traitantes, d'autre part. Un rapport de l'Insee, publié en mars 2016⁴, confirme la place essentielle des ETI dans l'appareil productif français. En effet, elles représentent les deux tiers des entreprises que l'Insee identifiait en 2013 comme le « cœur de l'économie française »⁵. **De plus, il s'agit de la catégorie d'entreprises qui génèrent le plus d'emplois. En effet, sur 187 200 emplois nets créés dans le secteur marchand en 2016, 156 000 ont été créés par les ETI⁶.**

Cependant, au regard de nos voisins européens, notre réseau d'ETI est moins dense : 12 500 ETI en Allemagne, 10 500 au Royaume-

⁴ Hervé Bacheré, division « Enquêtes thématiques et études transversales », Insee, *3 000 entreprises au cœur de l'économie française*, mise à jour mars 2016.

⁵ Les entreprises constituant le « cœur de l'économie française » sont sélectionnées pour leur importance économique selon au moins l'un des trois critères suivants : valeur ajoutée, investissement et exportations. Pour chacun de ces critères, on identifie les 1 500 entreprises ayant réalisé les plus fortes valeurs en 2013. Certaines entreprises sont présentes dans les trois sélections, d'autres dans deux, et enfin d'autres dans une seule. Il y a ainsi 3 000 entreprises différentes (et non 4 500).

⁶ METI, *op. cit* et Insee.

Uni, 8 000 en Italie contre seulement 5 300 en France⁷ (soit 0,2 % du nombre total d'entreprises).

L'ETI est en prise directe avec la réalité du marché et de la concurrence et se confronte souvent à des acteurs étrangers qui ne jouent pas nécessairement avec les mêmes règles : elle n'est pas abritée par des marchés protégés de la concurrence extérieure ou préservés par une situation de monopole étatique. Elle choisit souvent de s'engager dans la voie de l'internationalisation, en mettant en œuvre des stratégies de différenciation qui lui sont propres et des modes de fonctionnement sur mesure.

Définition et caractérisation des PME de croissance

22

Le terme « PME de croissance » (ou « gazelle ») désigne le statut des jeunes entreprises à croissance rapide. Les entreprises éligibles à ce statut présentent les caractéristiques suivantes⁸ :

- le nombre de salariés se situe entre 20 et 250 ;
- les dépenses de personnel ont crû d'au moins 15 % par exercice sur deux exercices consécutifs ;
- elles répondent aux critères européens de la PME, notamment en termes de taille, de chiffre d'affaires, de bilan et d'indépendance ;
- elles sont assujetties à l'impôt sur les sociétés.

⁷ METI, *op. cit.*

⁸ Ministère des Petites et Moyennes entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions libérales, *Statut de la PME de croissance – guide pratique.*

En 2013, seulement 13,5 % des jeunes PME étaient des PME de croissance, contre 23 % en 2007 et 21 % en 2010⁹. Dans une étude de 2012¹⁰, le cabinet KPMG identifiait que plus de 1 400 ETI avaient navigué au moins deux fois entre le statut de PME et celui d'ETI entre 2000 et 2009.

Dans la suite de l'étude, nous évoquerons les ETI, mais nous considérerons que les PME de croissance peuvent être incluses dans cette catégorie des ETI, et ce pour trois raisons :

- les problématiques qu'elles rencontrent dans leur croissance les confrontent aux mêmes obstacles que les ETI ;
- les bénéfices qu'elles apportent à l'économie et à la société se confondent avec ceux qu'apportent les ETI : propension à l'innovation, création d'emploi, projection à l'international ;
- comme les ETI, elles sont profondément ancrées dans le territoire.

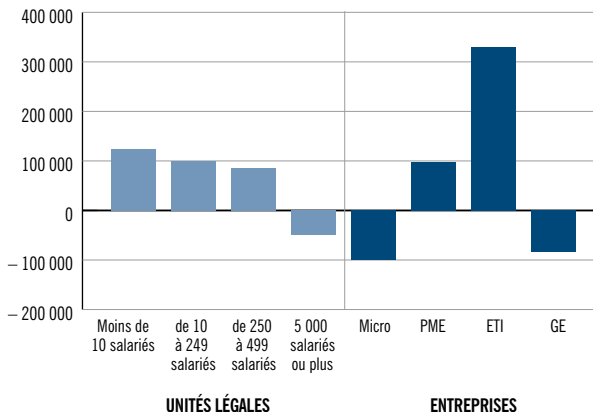
Enfin, alors que le taux de chômage se maintient à un niveau élevé en France, les PME de croissance dynamisent, avec les ETI, le marché du travail en créant des emplois. Ainsi, selon l'Insee¹¹, elles sont les seules catégories d'entreprises à avoir eu un impact positif en termes de création d'emplois sur la période allant de 2009 à 2015.

⁹ « Gazelles et girafes : quelles sont ces entreprises qui surperforment ? », Site internet de BPCE L'observatoire, consulté le 12 juin 2017.

¹⁰ KPMG, *Voyage au cœur des ETI, une stratégie de conquêtes*, mars 2012.

¹¹ Insee, *Les entreprises en France*, édition 2017, voir chapitre « Une forte proportion des emplois créés entre 2009 et 2015 sont portés par les entreprises de taille intermédiaire » par Hervé Bacheré.

1. Évolution de l'emploi salarié selon la taille des unités légales et la catégorie d'entreprises entre 2009 et 2015



Champ : France, unités légales des secteurs marchands non agricoles, hors micro-entrepreneurs et micro-entreprises au sens fiscal.

Lecture : entre 2009 et 2015, l'emploi salarié en ETP dans les unités légales de moins de 10 salariés s'accroît de 121 300. Sur la même période, celui des microentreprises (Micro) qui prennent en compte la notion de groupe, diminue de 98 000.

Source : *Ésane (données individuelles)*.

LES ETI FRANÇAISES D'AUJOURD'HUI DANS LE MONDE DE DEMAIN

1.1. Un ancrage surtout local et parfois national mais une forte projection à l'international

1.1.1. L'ETI c'est le territoire : une dépendance forte au territoire local et national

Les entreprises sont des éléments structurants de la vie économique et sociale à l'échelle des territoires. En particulier, les ETI sont implantées dans tout l'Hexagone et y ancrent les savoir-faire dans les territoires, et notamment les savoir-faire industriels. **Ainsi, 78 % des sites de production des ETI se situent hors de la région parisienne et 41 % des salariés qu'elles emploient travaillent dans l'industrie, contre moins de 15 % pour l'ensemble des entreprises¹².**

25

Les ETI se caractérisent à la fois par leur dépendance au territoire national et par leur présence diffuse sur l'ensemble du territoire.

1.1.2. Une stratégie tournée vers l'international

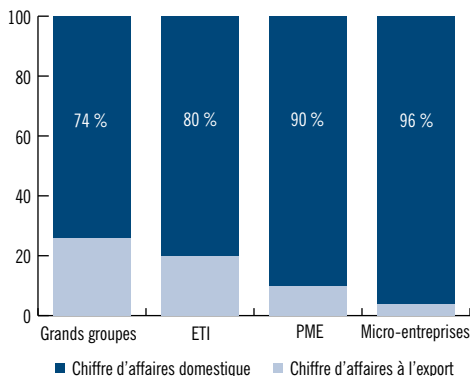
Malgré le lien fort qu'elles entretiennent avec leurs territoires, les ETI ont développé une forte capacité de projection à l'international, à la fois par l'exportation et par l'implantation de filières de production et de distribution à l'étranger. Ainsi, trois ETI sur quatre exportent, contre à peine plus d'une PME sur dix¹³. Elles comptent 12 000 filiales à

¹² METI, *op. cit.*

¹³ DG Trésor, *op. cit.*

l'étranger, soit un tiers des filiales françaises hors de nos frontières. 30 % des ETI disposent d'implantations physiques à l'étranger¹⁴ qui leur permettent d'atteindre plus rapidement les marchés étrangers.

Répartition CA à l'export (2015)



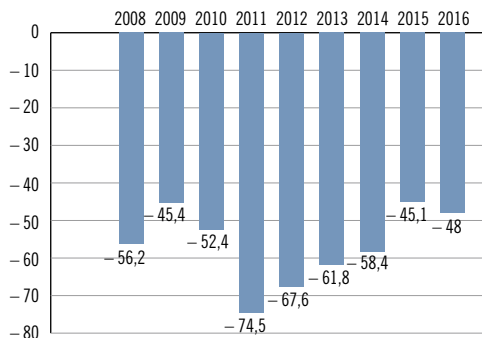
Source : Insee.

Les ETI représentent le tiers des exportations françaises¹⁵, contribuant au rétablissement de la balance commerciale française, qui demeure pourtant structurellement déficitaire.

¹⁴ METI, *op. cit.*

¹⁵ *Accélérer ! La compétitivité, moteur de la prospérité*, Consult'in France, Eyrolles, 2017.

Solde commercial français (en milliards d'euros)



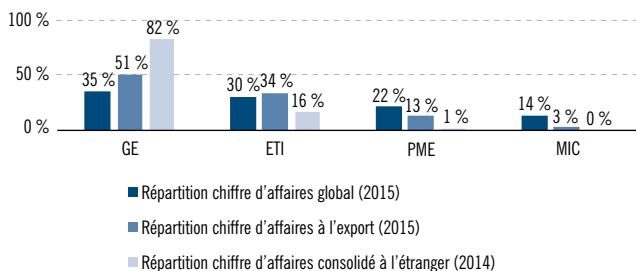
Source : Douanes.

La permanence de ce déficit commercial révèle en creux l'importance d'un tissu industriel exportateur. Ainsi, en janvier 2017, la France a connu son plus fort déficit commercial mensuel : 8,1 milliards d'euros¹⁶, ce qui s'explique principalement par une baisse des exportations d'Airbus¹⁷. Cela illustre la forte dépendance du commerce extérieur de la France à l'activité de quelques grands groupes. Une répartition à la fois plus large en termes d'entreprises exportatrices et plus diversifiée en matière de secteurs d'activité réduirait donc cette dépendance. Les ETI ont un rôle à jouer dans le renforcement de cette stratégie commerciale nationale.

¹⁶ Données des séries temporelles, Site des Douanes, consulté le 12 juin 2017.

¹⁷ « La France enregistre en janvier son pire déficit commercial de tous les temps », *Les Échos*, 8 mars 2017.

Participation des ETI à la balance commerciale française



Source : DG Trésor.

La stratégie d'export d'une entreprise dépend fortement du cadre fiscal et réglementaire de son territoire d'origine. La problématique de compétitivité du territoire sur lequel est implantée une ETI demeure cruciale et conditionne la capacité des ETI à se projeter à l'international. L'ETI constitue donc l'objet de référence pour envisager la meilleure articulation entre les politiques de compétitivité sur le territoire national et celles de soutien au commerce extérieur. En particulier, la structuration du marché français, deuxième marché européen, doit être posée dans cette optique. Comme l'affirmait l'un des dirigeants que nous avons rencontrés, « *la France ne grandit pas car elle n'a pas trouvé sa place dans la mondialisation* ».

Qu'est-ce que le « *Mittelstand* » allemand ?

Le terme de « *Mittelstand* » désigne en Allemagne tout autant l'artisan que l'entreprise patrimoniale que la *start-up* innovante. Il s'agit d'une définition plus culturelle que statistique, qui renvoie à l'idée d'une entreprise familiale, indépendante, avec un attachement territorial fort, une culture de l'effort collectif et un mode de gouvernance qui s'inscrit sur le long terme.

Ces entreprises partagent un système de valeurs : autonomie entrepreneuriale, sens des responsabilités individuelles et collectives, goût de la performance, amour du travail bien fait, respect de la parole donnée, engagement dans le présent et l'avenir, respect du salarié, place éminente accordée au savoir et au savoir-faire de l'individu dans son environnement, contact régulier avec les clients et fournisseurs, veille concurrentielle systématique, etc¹⁸.

1.2. Une croissance pérenne soutenue par l'innovation

Les ETI se caractérisent par une capitalisation patrimoniale et familiale : 64 % d'entre elles ont un capital détenu majoritairement par des personnes physiques et 45 % d'entre elles sont familiales¹⁹. Cette particularité ancre leur croissance dans le territoire et dans le long terme en privilégiant la pérennité à la rentabilité immédiate. L'innovation constitue ainsi la clé de cette projection dans le temps

¹⁸ « PME allemandes : les clés de la performance », *Les Echos*, 28 janvier 2011.

¹⁹ Bpifrance Le Lab et DGE, 2017, *op. cit.*

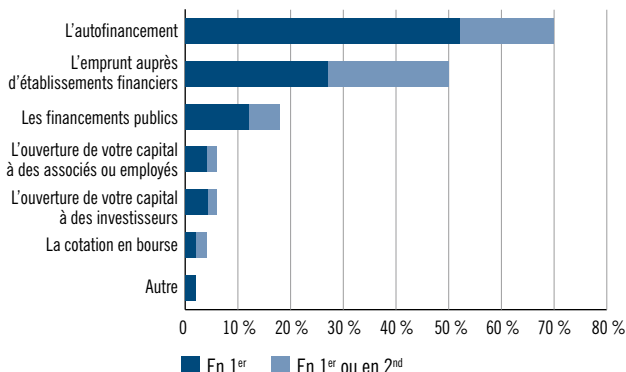
long : pour rester durablement à la pointe, les ETI investissent dans les technologies et les organisations qui leur permettent de rester compétitives malgré les aléas conjoncturels.

1.2.1 Une croissance dans le temps long

Des problématiques de financement spécifiques...

L'ETI se caractérise par une certaine prudence : elle souhaite continuer à maîtriser son destin et donc son capital. L'autofinancement apparaît ainsi comme le premier moyen de financement des ETI. Le sondage OpinionWay pour KPMG, en février 2013, indiquait les résultats suivants :

Quels ont été vos principaux moyens de financement au cours des deux dernières années



Source : KPMG et METI

Les ETI ont peu de difficultés à se financer. En effet, en 2016, seules 2 % des ETI ont rencontré des difficultés majeures pour financer leur trésorerie et leurs projets d'investissement, 19 % ont rencontré quelques problèmes à peu près surmontés, et 79 % n'ont eu aucune difficulté particulière²⁰. Cependant, les garanties exigées par les établissements de crédit représentent une contrainte pour les ETI : en 2017, 18 % des ETI considèrent que c'est une contrainte importante liée aux prêts à court terme, et 25 % pour les prêts à moyen et long terme²¹. Les ETI ont besoin de davantage d'agilité. L'exemple des banques régionales allemandes est souvent cité comme une référence en matière d'écoute et de compréhension des problématiques propres aux entrepreneurs : elles s'adaptent avec plus de souplesse et de réactivité à leurs attentes. Elles sont mieux intégrées dans ce *Mittelstand* dont elles connaissent les problématiques et les enjeux.

Le système de financement en dette sous forme de placements privés (apportés principalement par des assurances et des mutuelles), apparu en France en 2012, se présente comme un mode de financement particulièrement adapté aux entreprises en croissance, en particulier les ETI. En effet, l'Euro PP (placement privé obligataire à l'échelle européenne) constitue une source de financement additionnelle moyen ou long terme pour les entreprises, à partir de montants relativement faibles, même si elles ne sont pas cotées. Le remboursement est le plus souvent *in fine* (remboursement en totalité à la date d'échéance) et sans prise de garantie, ce qui libère de la liquidité pour l'entreprise. En outre, ce nouveau mode de financement répond aux souhaits des ETI de diversifier leurs sources de financement et de limiter leur dépendance au seul secteur bancaire²².

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*

²² Observatoire du financement des entreprises, *Rapport sur le financement des PME et ETI en croissance*, octobre 2015.

Par ailleurs, le capital-investissement français est bien développé, ce qui facilite l'amorçage des *start-up*. Cependant, le nombre de fonds de capital-innovation de taille significative est insuffisant et les entreprises sont encore dépendantes du soutien public, notamment de Bpifrance. Ce manque de capital-innovation ne permet pas aux petites entreprises d'investir de façon significative pour se développer, ce qui peut expliquer en partie le faible nombre d'ETI en France par rapport aux pays voisins²³.

... qui façonnent des cultures d'entreprise singulières

Les ETI sont des entreprises à taille humaine. Cela engendre une culture de la proximité au sein de leur organisation et de leur management. Les liens et les relations interpersonnels sont ainsi placés au cœur de la culture d'entreprise. Il s'agit là d'un avantage majeur par rapport aux grands groupes par exemple. En effet, ces derniers ne peuvent pas faire bénéficier de ce rapport humain aussi proche.

Depuis quelques années, les ETI fonctionnent de plus en plus en réseau au sein du territoire et cela afin d'augmenter leurs connaissances et leurs capacités de croissance. L'exemple de la « Mecanic Vallée » illustre bien cette évolution. Des entreprises établies dans le bassin industriel de Brive ont constitué un véritable réseau en mettant en commun leurs moyens et en créant entre elles des synergies pour promouvoir le tissu industriel du secteur de la mécanique dans la région. Ce réseau est en outre une véritable force de proposition auprès des pouvoirs publics pour développer un écosystème favorable aux entreprises locales du secteur. Cet exemple illustre bien la logique de croissance en réseau.

²³ *Ibid.*

La culture de la proximité dont bénéficient les ETI est par ailleurs propice à un meilleur accueil et à une meilleure intégration des travailleurs handicapés. L'ETI apparaît ainsi comme un cadre particulièrement bien adapté. Il serait souhaitable que les ETI rendent compte dans leurs rapports d'activité annuels de ce qu'elles font pour l'intégration du handicap.

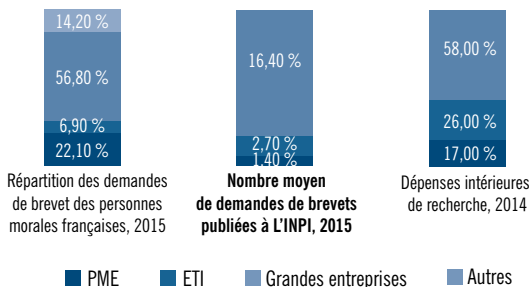
1.2.2. Une croissance par l'innovation pour affronter la concurrence internationale

Le cadre concurrentiel international

Comme un grand groupe, l'ETI est intégrée à l'international et fonctionne en réseau. Elle doit constamment innover pour survivre. Dans la compétition mondiale, l'innovation constitue en effet un moteur essentiel de la croissance. Par la différenciation et la montée en gamme, une ETI peut s'imposer et perdurer comme *leader* mondial dans le marché qu'elle aura contribué à faire émerger. En 2016, près de trois ETI sur cinq ont innové, en finançant la R&D, en déposant un brevet, en lançant un nouveau produit ou en acquérant une licence²⁴.

²⁴ BPI Le lab, 2017, *op. cit.*

Participation des ETI à l'innovation



Source : INPI et Ministère de l'enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Ces chiffres montrent le fort investissement en dépenses de R&D des ETI, mais une certaine difficulté à traduire la recherche en brevets : les ETI ont encore une marge de progression quant au nombre de dépôts de brevets déposés.

Afin de monter en gamme, les ETI doivent reconstituer leurs marges qui leur permettront d'investir puissamment dans l'innovation.

Le taux de marge des sociétés non financières françaises demeure, à 31,6 %²⁵, en retrait par rapport à son niveau d'avant crise (32,7 % en 2007) et toujours en décalage avec nos principaux partenaires européens. La moyenne européenne est à près de 40 % et le taux de marge des sociétés allemande est à un peu plus de 40 %.

²⁵ Insee, *Note de conjoncture de décembre 2017 (La France garde la cadence)*.

La poursuite du redressement du taux de marges des ETI françaises passent par la correction d'une des principales anomalies de la fiscalité sur les entreprises : les impôts de production, fiscalité assise, non sur le résultat de l'entreprise mais sur les facteurs de production et la valeur ajoutée.

La France prélève aujourd'hui 4,6 % du PIB sur ses entreprises au titre des impôts de production, contre 1,8 % en moyenne européenne et 0,7 % en Allemagne²⁶. Le poids de cette fiscalité qui touche tout particulièrement les ETI qui investissent et produisent en France mais se battent face à des concurrentes européennes sur des marchés mondiaux, affaiblit leur marges et nuit durablement à leur compétitivité.

La croissance et le développement des entreprises reposent sur leur capacité à innover. Il est intéressant de relever que les entreprises les plus matures sur le numérique ont une croissance de leur chiffre d'affaires six fois plus élevée que les autres. La numérisation est un outil fondamental d'amélioration de la compétitivité de nos entreprises et en particulier des ETI et des PME.

La plupart des innovations reposent aujourd'hui sur une exploitation des nouvelles technologies, comme l'impression 3D par exemple. Aujourd'hui, les chaînes de production industrielle sont largement implantées en Asie pour des raisons de coûts. La technologie de l'impression 3D fragmente cette chaîne dans la mesure où l'on peut désormais, depuis n'importe où, produire des pièces à l'unité, en une journée et à des coûts raisonnables. Un cycle de production et d'approvisionnement raccourci c'est davantage de flexibilité et de

²⁶ Eurostat, 2017.

compétitivité pour n'importe quelle entreprise. L'impression tridimensionnelle transforme donc le concept d'usine en s'affranchissant des coûts de la *supply chain* : ce qui peut permettre de rapatrier des fabrications vers le « made in France ». Des bijoux, des pièces d'avion, des vêtements, des prothèses dentaires, des meubles, des composants électroniques et des carrosseries de voiture sont aujourd'hui « imprimés » par ces machines.

Par conséquent, l'impression 3D peut apparaître comme un levier permettant de réindustrialiser le pays. Toutefois, ce levier ne pourra être efficace qu'avec des PME et des ETI solides puisque ce sont elles qui constituent l'ossature industrielle des territoires.

Le CIR est une excellente mesure de soutien aux activités de R&D...

Le crédit d'impôt recherche (CIR) est un dispositif public de soutien aux activités de R&D des entreprises, sans restriction de secteur ou de taille, afin d'accroître leur compétitivité. Il peut être accompagné d'un crédit d'impôt innovation (CII), réservé quant à lui aux PME. Le CIR permet d'améliorer l'environnement de R&D et d'innovation des entreprises ainsi que l'attractivité du territoire. Il fut introduit pour la première fois en 1983 : la France, avec les États-Unis et le Canada, fut l'un des premiers pays à mettre en place un tel dispositif²⁷.

Le CIR concerne les dépenses relatives aux projets de R&D (moyens humains et matériels), mais aussi les brevets ou la veille technologique par exemple. Pour bénéficier du CIR, l'entreprise doit déclarer le volume

²⁷ « Le CIR : une histoire mouvementée », Site internet de l'observatoire du CIR, consulté le 23 juin 2017.

des dépenses éligibles. Le montant du CIR est égal à 30 % des dépenses (50 % dans les départements d'outre-mer) jusqu'à 100 millions d'euros ; au-delà, le taux devient égal à 5 %. Le crédit d'impôt innovation est quant à lui plafonné à un montant de dépenses de 400 000 euros par an, et le taux est de 20 % (ou 40 % dans les départements d'outre-mer).

Dans la loi de finances de 2018, le budget du CIR atteint 5,8 milliards d'euros : c'est le principal instrument des politiques publiques en matière d'innovation²⁸ et il est considéré comme efficace par les entreprises.

...à la condition que les délais d'obtention de remboursement ne soient pas problématiques pour les entreprises

Le remboursement du CIR est vital notamment pour une jeune entreprise innovante ou une PME de croissance et tout retard dans l'encaissement de cette créance est critique dans un contexte tendu de trésorerie. Or, plus de la moitié des entreprises ont obtenu le remboursement de leur CIR 2015 durant le second semestre 2016 tandis que 21 % ne l'ont obtenu qu'en 2017. Cela démontre un délai de remboursement qui s'est accentué notamment au cours de ces deux dernières années.

Le délai considérable entre dépenses effectives et remboursement (en moyenne plus de 12 mois) est particulièrement dommageable aux PME de croissance pour lesquelles *cash is gold* !

²⁸ « Une aide à la R&D et à l'innovation pour toutes les entreprises », Site internet du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, consulté le 23 juin 2017.

L'État ne peut pas exiger que les entreprises paient leurs fournisseurs à 60 jours et en même temps proposer aux entreprises des remboursements à deux ans.

Ces retards constituent de sérieux freins pour le développement et la compétitivité de ces entreprises.

Un beau principe ne vaut que par la qualité de son exécution.

Source : Panorama 2017, France biotech.

Le cadre juridique et réglementaire

Afin d'épouser les changements industriels que les innovations vont imposer, les métiers vont devoir évoluer, dans l'objectif de faire monter en gamme les compétences. Cela permettra aux individus de s'adapter aux transformations en faisant correspondre les compétences au niveau du coût du travail relativement élevé en France. L'adaptation du droit du travail doit se focaliser sur sa capacité à protéger les individus dans leur parcours professionnel en renforçant leurs capacités. L'enjeu consiste ainsi à transformer nos industries par le développement des compétences tout en évitant les surcoûts qui grèveraient les taux de marge.

Un autre frein important à l'agilité des ETI réside dans la volatilité du droit : il faudrait au moins un engagement sur un mandat présidentiel, de ne pas modifier le régime juridique et fiscal, voire de pérenniser des mesures qui fonctionnent (comme le CIR par exemple). L'objectif est de bénéficier d'un environnement juridique et normatif qui n'entrave pas l'agilité qui reste le mot clé de la compétitivité.

En somme, les ETI françaises sont ancrées dans leurs racines territoriales et tournées vers l'international. Cette caractéristique est appréhendée différemment selon les cas : pour certains, il existe un véritable attachement pour la France ; pour d'autres, il s'agit d'une situation historique où le marché français actuel, pour diverses raisons, n'est plus porteur de croissance profitable. Naturellement portées à croître, les ETI ont pourtant des marges de manœuvre étroites. Trouver des sources de financement sera toujours compliqué mais les choix stratégiques ne devraient pas être biaisés par les contraintes administratives et juridiques actuelles de la France.

Dans ce contexte, l'enjeu majeur pour le développement des ETI consiste à trouver l'équilibre entre la transmission pérenne des valeurs et la préservation de la culture propre à l'ETI, d'une part, et l'agilité nécessaire pour rester compétitif et innovant, d'autre part.

Pragmatiques, les dirigeants des ETI que nous avons rencontrés ont esquissé à grands traits le monde dans lequel leurs désirs de croissance pourraient se réaliser. Cette projection implique de repenser l'environnement global des ETI afin de le constituer **en écosystème favorable à l'initiative entrepreneuriale et à la prise de risques.**

POUR UNE NOUVELLE CONCEPTION DE NOTRE ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL

2.1. Surmonter des blocages culturels persistants face à l'entreprise

2.1.1. Réaffirmer que la prospérité du pays dépend de celles des entreprises

Il est toujours utile de rappeler que **l'emploi et la création de richesses passent par l'entreprise. Par conséquent, l'emploi dépend *in fine* de la capacité de l'entreprise à trouver des clients et donc à générer de la demande.**

Au dernier trimestre 2017, l'emploi salarié a augmenté de 49 900 dans le secteur privé, alors qu'il a diminué de 5 400 dans la fonction publique. Sur un an, l'emploi salarié s'est accru de 269 100 (soit + 1,1 % par rapport à 2016) : + 260 100 dans le privé et + 9000 dans le public. **Il est intéressant de relever que 97 % des nouveaux emplois salariés dans le privé en 2017 sont issus du secteur marchand (+ 253 200)²⁹.**

Le secteur marchand est donc fondamental à la bonne marche du pays parce qu'il contribue grandement à créer de la valeur économique, ce qui permet de financer notre modèle social par le moyen de l'impôt et des prélèvements obligatoires. Par conséquent, la qualité de vie des citoyens dépend largement de l'écosystème entrepreneurial et de

²⁹ Insee, « *Au troisième trimestre, l'emploi salarié ralentit légèrement* », consulté le 30 décembre 2017.

la capacité des entreprises à générer de la valeur. **La pérennité et la robustesse de nos entreprises sont donc bien des sujets d'intérêt général.**

La prospérité des entreprises et celle du pays ne font qu'une. Cela gagnerait à être davantage reconnu par la classe politique et plus largement expliqué aux citoyens.

Pour des raisons d'ordre culturel, religieux et historique, l'entreprise n'est pas perçue en France comme un moteur essentiel de la pérennité de notre modèle social, à l'inverse d'autres pays. C'est ainsi la thèse qu'Alain Peyrelevalde a développée dans son ouvrage *Histoire d'une névrose, la France et son économie*³⁰ : une tradition valorisant la guerre plutôt que le commerce soumet dans notre pays l'entreprise au politique. Cette tradition que Colbert a incarnée sous l'Ancien Régime s'est cristallisée à la Révolution de 1789. L'État, en tant qu'émanation de la volonté générale, est alors devenu seul garant de l'intérêt général. Or, cet héritage culturel pèse encore sur le dynamisme de l'écosystème entrepreneurial. D'où la nécessité d'œuvrer à un changement de mentalité sur cette question.

Il est frappant de voir, par exemple, à quel point **le conservatisme et le statu quo restent aujourd'hui encore la réaction naturelle de l'administration face au changement et à l'innovation** (cf. l'exemple de la *start-up* Wingly en annexes).

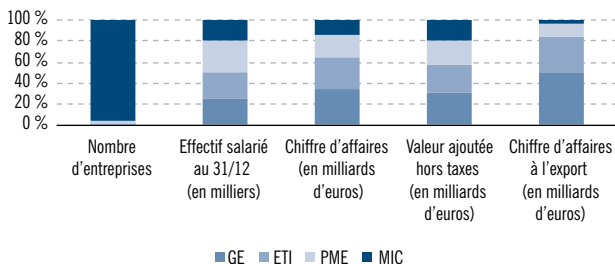
L'exécutif doit prendre des résolutions symboliques qui engageraient ce changement culturel. Ainsi, à Singapour, par exemple, les entreprises reçoivent avec leur avis d'imposition une lettre du Président de

³⁰ Albin Michel, septembre 2014.

la République qui les remercie de contribuer au développement du pays et au financement du modèle social.

En particulier, la prospérité du pays dépend de celle des ETI : elles représentent un quart des effectifs salariés en France, quart de la valeur ajoutée et près d'un tiers du chiffre d'affaires total des entreprises françaises. Elles façonnent l'activité de nos territoires, dont certains sont aujourd'hui menacés d'effondrement économique et social, notamment en y créant de l'emploi. Mondialisées et exportatrices, elles contribuent de manière significative au commerce extérieur de notre pays. Enfin, une ETI sur trois est industrielle : ces entreprises constituent la base arrière dont le pays a besoin pour être acteur de la transformation technologique.

Contribution macroéconomique des ETI



Source : Insee, *Les entreprises en France*, édition 2017, données de 2015.

2.1.2. Penser la place de la France en projection internationale

La pérennité du modèle social français dépend de la compétitivité des entreprises françaises dans la concurrence mondiale. Leur capacité à créer de la richesse repose ainsi sur les avantages comparatifs dont elles disposent face à leurs concurrentes étrangères. **Raisonner à la seule échelle nationale compromet la croissance des entreprises, d'une part, et le financement de notre modèle social, d'autre part.**

C'est dans cette logique que s'inscrit la distinction entre secteur exposé et abrité. Le premier concerne tout marché dans lequel les entreprises françaises s'exposent à la concurrence internationale en relevant du cadre réglementaire national. Le second concerne tout marché dans lequel les entreprises françaises n'entrent en concurrence qu'avec des entreprises soumises au même cadre réglementaire. Ainsi, une entreprise produisant des machines-outils pour des entreprises industrielles opère sur un marché purement internationalisé et doit gagner des marchés contre des concurrents étrangers : elle relève donc d'un secteur exposé. Inversement, une chaîne de magasins fait concurrence avec d'autres chaînes de magasins qui relèvent du même cadre réglementaire et fiscal : elle relève donc d'un secteur abrité.

Les pouvoirs publics devraient juger de l'efficacité des mesures qu'ils mettent en œuvre à l'aune du bénéfice induit pour ces entreprises qui sont les plus exposées à la concurrence internationale. En effet, si une mesure avantage les entreprises du secteur exposé, elle n'introduit pas pour autant de biais de compétitivité au sein du secteur abrité, mais l'inverse n'est pas vrai. Les entreprises du secteur exposé doivent constituer la boussole des réformes menées par les pouvoirs publics.

La réforme de l'écosystème entrepreneurial que nous proposons entend retenir cette approche globale qui articule compétitivité des entreprises dans la concurrence internationale et pérennité de nos institutions dans notre modèle social. En réconciliant les politiques publiques avec la recherche de la performance économique, cette réforme propose de recentrer l'entreprise au cœur des réflexions.

2.1.3. Investir et développer le capital humain

Les entreprises, quelle que soit leur taille, souhaitent attirer les talents. La question de l'attractivité sur le marché du travail se pose ainsi pour toutes les entreprises. Le manque de disponibilité d'une main d'œuvre formée et qualifiée apparaît comme le premier obstacle que les dirigeants de PME et d'ETI (46 %) déclarent rencontrer sur le marché du travail, devant la complexité de la législation ou le coût du travail³¹.

Il est important que les pouvoirs publics s'investissent aux côtés des PME et des ETI pour expliquer ce qui fonde l'attractivité et la compétitivité de ces entreprises. Leur structure échappe plus facilement aux dérives bureaucratiques qui ont parfois cours dans l'organisation des grands groupes. De plus, étant moins formatées que les grands groupes, **elles permettent davantage d'autonomie dans le travail quotidien et un accès plus rapide à des responsabilités managériales. Il est crucial de valoriser ces caractéristiques auprès des jeunes diplômés notamment car il s'agit d'atouts recherchés par ce public.**

La question de la formation est primordiale. Le système éducatif devrait intégrer dès le plus jeune âge des compétences indispensables au travail en entreprise, **comme la capacité à mener un projet en équipe, à**

³¹ Consult'in France, 2017, *op. cit.*, p. 84.

apprendre à parler en public et à maîtriser parfaitement un anglais opérationnel. L'enquête européenne sur les compétences linguistiques des élèves en fin de premier cycle de l'enseignement secondaire montre qu'un effort considérable sur l'anglais est absolument nécessaire en France. Il s'agit d'un problème majeur qui nous coupe de la projection à l'international.

L'enquête européenne montre que pour la première langue étrangère (l'anglais), la proportion des élèves atteignant le niveau indépendant (utilisateur pouvant s'exprimer clairement et de manière efficace) varie de 82 % en Suède à seulement 14 % en France³². La France figure à la dernière place de ce classement européen, elle est devancée notamment par l'Espagne (29 %) et le Portugal (26 %).

2.2. Mettre fin à cette faiblesse française : des réformes structurelles largement inopérantes au cours de ces 30 dernières années

Interrogés sur le profil du prochain président de la République un an avant les élections³³, près de six Français sur dix (57 %) attendaient du prochain président de la République « qu'il réforme le pays en profondeur ». L'élection présidentielle a largement confirmé cette tendance. En effet, lors du premier tour, près d'un électeur sur deux a voté pour des programmes de réformes axés sur la compétitivité de la France et proposant d'importantes transformations : 24 % pour Emmanuel Macron et 20 % pour François Fillon.

³² Commission européenne, *Première Enquête européenne sur les compétences linguistiques*, 2012.

³³ « Sondage: 6 Français sur 10 souhaitent un président "qui réforme en profondeur" le pays », France-Soir, 22 avril 2016.

Le diagnostic sur les retards de la France en termes de réformes structurelles a été clairement posé. Dans leur grande majorité, l'opinion publique et la classe politique françaises sont aujourd'hui alignées sur cette volonté de réforme. Cela marque une rupture importante par rapport aux 40 dernières années et cela constitue une vraie opportunité pour que la France rattrape son retard de compétitivité face à ses concurrents européens.

C'est à partir de 2002 et la mise en place de l'euro que la France a commencé à chuter dans les classements de compétitivité internationaux. En effet, l'euro a créé une nouvelle donne économique pour la France, ce qui aurait dû entraîner un certain nombre de réformes pour moderniser son modèle économique : droit du travail plus souple, fiscalité plus compétitive et politique volontariste de réduction des déficits publics. Ces réformes, qui ont notamment été conduites en Allemagne ou au Royaume-Uni, n'ont pas été faites en France.

Il est important d'expliquer que la France est aujourd'hui dans une posture de rattrapage. Si la France ne veut pas être distancée de manière irrémédiable, cette volonté de réforme doit demeurer très forte et en aucun cas elle ne doit faiblir.

La réalité est la suivante : nous devons, non pas réformer au même rythme que nos voisins européens, mais à un rythme supérieur, parce que nous partons avec un handicap certain notamment en matière de compétitivité et de fiscalité.

La tragédie française de la réforme se décline souvent en une tragédie de l'exécution. Pour qu'une réforme ait des chances d'aboutir, il faut qu'elle soit simple, pragmatique, lisible, qu'elle prenne en compte la globalité de l'environnement sur lequel elle va agir et qu'elle fasse entrevoir rapidement les bénéfices qu'elle apporte. Il est important d'imaginer des mesures immédiatement applicables et compréhensibles, au risque, sinon, d'ajouter à la complexité.

Il est toujours utile de rappeler qu'**entre 1985 et 2015, le Code du travail est passé de 1 013 à 3 077 pages³⁴, ce qui ajoute de la complexité au droit du travail, au lieu de le simplifier et de lui faire gagner en lisibilité.**

³⁴ *Un autre droit du travail est possible*, Bertrand Martinot, Franck Morel, 2016.

LES CINQ CHAMPS D'ACTION POUR UN DÉVELOPPEMENT RAPIDE ET AMBITIEUX DE NOS ENTREPRISES

3.1. Agir sur le champ culturel

Objectif : réconcilier la France avec l'esprit d'entreprise.

- Contribution des ETI à cet objectif

Par leur taille humaine, par leur implantation dans les territoires et par leur esprit de conquête, les ETI incarnent des valeurs qui peuvent permettre de combattre les idées reçues sur l'entreprise. Elles constituent également la bonne échelle pour développer de nouveaux dispositifs visant à renforcer l'attachement des Français à leurs entreprises.

- Actions concrètes à entreprendre

3.1.1. Renforcer le lien entre milieu scolaire et entreprises

Avant toute chose, un changement culturel doit avoir lieu en France. Les pouvoirs publics doivent (ré)affirmer la place des ETI car :

- elles structurent la vie de nos territoires, dont certains sont aujourd'hui menacés d'effondrement économique et social, en y créant activité et emplois ;
- 33 % des ETI sont issues du secteur industriel, elles constituent la base arrière dont la France a besoin pour capter le potentiel de croissance offert par la transformation de l'économie ;

- mondialisées et exportatrices, elles contribuent de manière significative aux exportations de notre pays et à l'amélioration de notre balance commerciale.

Ce rôle clé des ETI doit être mis en avant dans le tissu économique par les pouvoirs publics à l'échelle des régions et du pays, mais aussi par les dirigeants de ces entreprises qui doivent se rendre plus visibles. Les ETI ont besoin d'un changement de regard et doivent à cette fin susciter la curiosité par une posture ouverte et constructive.

Compte tenu de la spécificité de son modèle social, l'ETI peut constituer un précieux outil pédagogique pour illustrer la valeur de l'entreprise et du travail ainsi que pour réconcilier le grand public avec l'entreprise. **De taille humaine, majoritairement familiales ou patrimoniales, les ETI ont la spécificité d'obtenir une adhésion des salariés plus forte.**

50

L'ETI doit enfin être mise en avant pour donner aux PME une référence de croissance et de dynamique : celles-ci verront en celle-là un intermédiaire de développement, alors que les grands groupes semblent trop éloignés pour constituer un objectif réalisable à moyen terme. Les exemples de réussite doivent être valorisés, les échanges entre PME et ETI encouragés, afin de donner aux PME les moyens, l'envie et l'ambition de croître dans une dynamique collective.

Les pouvoirs publics doivent encourager le développement de ces entreprises parce qu'elles constituent un atout stratégique pour le pays.

L'instauration d'un lien de confiance et de dialogue entre l'école et les entreprises doit se faire le plus tôt possible. Les ETI sont un niveau adéquat d'interaction avec les jeunes et les étudiants à tous

les niveaux : ancrage local fort, complexité d'organisation suffisante pour appréhender les différentes réalités d'une entreprise et créer des échanges soutenus dans la durée. Sensibiliser dès le plus jeune âge et tout au long de la construction du choix professionnel à la diversité des entreprises françaises est un axe durable et de long terme de la stratégie de renforcement des liens entre les Français et leurs ETI.

Deux leviers d'action nous semblent à cette fin pertinents :

Proposition 1 : faire connaître les ETI et l'ensemble des métiers qu'elles recouvrent auprès des lycéens et des étudiants.

Les écoles d'ingénieur et les universités ne fabriquent pas assez de profils dont les ETI ont besoin pour leur développement. Il est nécessaire de faire connaître et de mettre en valeur ces métiers techniques et scientifiques qui constituent bien souvent l'ossature de nos ETI.

51

En outre, il est **important d'expliquer l'intérêt pour un jeune de rejoindre une ETI ou une PME de croissance**. En effet, elles offrent des perspectives de carrières très intéressantes avec des prises de responsabilité et une reconnaissance plus rapides que celles que peuvent offrir les grands groupes par exemple.

Les **ETI pourraient également s'engager à parrainer des classes, soit au collège, soit au lycée**. Dans le cadre d'une convention nationale signée avec le ministère de l'Éducation nationale, les ETI détacheraient des collaborateurs pour des moments d'échanges informels qui permettraient aux élèves de découvrir le monde de l'entreprise par le témoignage de collaborateurs. Ceux-ci sensibiliseraient les élèves aux problématiques liées à l'élaboration de leur projet professionnel.

Au lycée dans les filières générales et technologiques : Les SES (sciences économiques et sociales) et les PFEG (principes fondamentaux d'économie et de gestion) sont deux matières fondamentales pour la construction du citoyen averti de demain et ne devrait pas constituer une option. **Ces deux matières devraient constituer un tronc commun enseigné pour tous les élèves des filières générales et technologiques.** Elles pourraient être ainsi fusionnées et renommées *Initiation au monde économique et de l'entreprise* (IMELE). Cet enseignement serait réparti en seconde sur les deux semestres entre une première partie théorique d'initiation aux fondements économiques et de gestion. Puis, une seconde partie plus pratique de découverte de l'entreprise, en créant un partenariat entre chaque classe et une ETI, et où les élèves travailleraient sur un cas pratique d'une entreprise. L'épreuve finale serait encadrée par un professionnel de l'ETI et le professeur assurant l'encadrement académique. Pour compléter cette association entre les ETI et l'Éducation nationale, un « stage ouvrier » en première lors des vacances de la Toussaint pourrait être proposé sur la base du volontariat.

Par ailleurs, dans le cadre de la réforme du baccalauréat actuellement en gestation, il serait souhaitable que sur certaines matières obligatoires, les lycéens puissent faire le choix d'un **suivi de cours par MOOC en anglais, notamment en économie.** Cela permettra **un enseignement plus ouvert sur le monde de l'entreprise, plus pratique et surtout moins idéologique.**

3.1.2. Réaffirmer le lien entre profitabilité des entreprises et pérennité du modèle social

Proposition 2 : adopter un discours positif sur la création d'emplois en mettant en avant les réussites individuelles sur le plan local et régional.

Le chômage de masse sévit en France depuis plus de 30 ans, ce qui indique que ses causes sont structurelles et non conjoncturelles³⁵. Ce fléau économique et social appelle des réformes de fond pour lever les obstacles qui subsistent à la création massive d'emplois en France. Cependant, des entreprises continuent de créer des emplois et développent de l'activité sur les territoires. **Il serait utile que les pouvoirs publics communiquent de manière plus fine sur les succès des entreprises contribuant à l'emploi.**

53

3.2. Agir sur le champ social

Objectif : embarquer les salariés dans le projet de conquête porté par l'entreprise et développer une culture de la confiance entre entreprises et administrations.

- Contribution des ETI à cet objectif

Les ETI constituent le bon maillon pour développer l'*affectio societatis*. Cette revalorisation du lien qu'entretiennent les salariés avec les entreprises doit se matérialiser par de nouvelles formes de dialogue social et d'expérimentation en matière de droit du travail.

³⁵ Cf. l'ouvrage de Bertrand Martinot, *Pour en finir avec le chômage*, Fayard, septembre 2015, avec le soutien de l'Institut Montaigne.

Les ETI sont idéales pour expérimenter de nouvelles formes de dialogue social fondées sur la coopération entre dirigeants d'entreprise et représentants des salariés.

- Actions concrètes à entreprendre

3.2.1. Associer les salariés à la réussite de l'entreprise et à sa pérennité en développant l'actionnariat salarié, l'intéressement et la participation.

Actionnariat salarié

L'actionnariat salarié présente trois avantages majeurs :

- un levier de détention de capital français des entreprises non cotées ;
- un levier de consolidation de la communauté d'investisseurs ;
- un outil d'association des salariés à la performance de l'entreprise, pour gagner en attractivité et fidéliser les salariés.

54

Avec ses mécanismes d'épargne salariale et d'actionnariat salarié, la France est dotée d'un des systèmes les plus diversifiés et les plus souples au monde. Parce qu'ils participent à la fidélisation des talents et à la cohésion dans l'entreprise, les mécanismes d'épargne salariale doivent faire l'objet d'une fiscalité incitative et stable. En effet, les mécanismes de l'actionnariat salarié ont été fragilisés au cours de ces dernières années soit par l'instabilité des règles soit par de nouvelles contraintes fiscales.

Le gain d'acquisition d'actions gratuites dont l'attribution a été autorisée par une Assemblée générale extraordinaire postérieure à la publication de la loi de finances pour 2018 sera désormais imposé comme suit :

Fraction inférieure ou égale à 300 000 €	Fraction supérieure à 300 000 €
Soumise : • au barème progressif de l'IR après application d'un abattement de 50 % ou le cas échéant (i.e si une plus-value de cession est dégagée, toutes les conditions de ce régime étant remplies), du nouvel abattement fixe « dirigeants » de 500 000 € et, pour le surplus, d'un abattement de 50 %. Lorsqu'il s'applique, l'abattement fixe de 500 000 € s'imputera en priorité sur la plus-value de cession puis, pour le reliquat éventuel, sur la plus-value d'acquisition. • Aux prélèvements sociaux (PS) sur revenus du patrimoine, soit 17,2 % (contre 15,5 % jusqu'alors), sans aucun abattement d'assiette. Le taux de la contribution patronale reste fixée à 20 %.	Continue à être imposée comme un traitement/salaire selon le barème progressif de l'IR, sans abattement, et soumise aux PS sur revenus d'activité, soit, désormais au taux de 9,2 % (contre 8 % jusqu'alors).

Les actions gratuites constituent un pacte gagnant entre salariés et employeur. **Par conséquent, la stabilisation de l'imposition des actions gratuites permettra de soutenir le recours à ce dispositif.** Il est important de relever que la stabilisation d'un régime fiscal n'entraîne par essence pas de surcoût.

Intéressement et participation

L'intéressement et la participation constituent deux dispositifs d'épargne salariale qui permettent d'associer les salariés à la réussite de l'entreprise en alignant les intérêts. Comme pour le régime des actions gratuites, ils permettent aux salariés de tirer un profit concret des bénéfices de l'entreprise et de s'approprier la culture de la performance.

Proposition 3 : exonérer de forfait social, actuellement à 20 %, les politiques volontaristes d'intéressement (c'est-à-dire tout accord d'épargne salariale supérieur au minimum imposé par la loi) ainsi que les politiques volontaristes de participation qui vont au-delà de la participation légale.

56

En d'autres termes, nous proposons de rendre plus incitatif la redistribution du profit vers les salariés.

3.2.2. Laisser la possibilité aux PME et aux ETI d'expérimenter un « Conseil d'entreprise » à l'allemande avec des prérogatives élargies.

Les ordonnances réformant le Code du travail introduisent de nouvelles flexibilités dans les relations sociales internes à l'entreprise. Relevons par exemple la possibilité de négocier directement avec les instances de représentation du personnel (IRP) en l'absence de

délégué syndical et la fusion des différentes IRP en une instance unique. Les ordonnances entendent ainsi dynamiser le dialogue social au sein des entreprises.

Les ordonnances ont instauré la fusion des trois IRP. Ainsi, les délégués du personnel (DP), le Comité d'entreprise (CE), le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) sont désormais remplacés par le Comité social et économique (CSE). Cette fusion permettra de diminuer certains coûts de gestion puisqu'il en résulte non seulement une diminution des heures de délégation accordées au global aux représentants des salariés mais aussi du nombre de ceux qui siègeront dans cette instance par comparaison à la situation précédente.

Les ordonnances ont intégré la possibilité de mettre en place un Conseil d'entreprise par accord d'entreprise ou par accord de branche étendu pour les entreprises dépourvues de délégué syndical. Il exerce alors l'ensemble des prérogatives du CSE et est chargé de rendre des avis sur une liste de thématiques établie par l'accord l'ayant institué. Le Conseil d'entreprise peut négocier, conclure ou réviser les conventions et accords d'entreprise.

Proposition 4 : accorder aux ETI la possibilité de constituer des Conseils d'entreprise aux prérogatives élargies venant modifier le dispositif déjà prévu par les ordonnances.

Mettre les accords collectifs d'entreprise à la portée de la catégorie ETI suppose de permettre aux salariés élus, qu'ils aient ou non une affiliation syndicale, de participer à la négociation et la conclusion d'accords collectifs, comme c'est le cas notamment en Allemagne à travers « le Conseil d'entreprise ».

Il s'agit là d'un double impératif de modernité et de responsabilité pour la démocratie dans l'entreprise.

- **Modernité** : lors de la tenue d'élections professionnelles, il n'est pas compréhensible pour les salariés que leurs élus ne soient pas en capacité de négocier des accords les concernant.
- **Responsabilité** : lorsqu'un élu négocie et prend des positions, il doit en être comptable devant ses électeurs. Or, le cadre actuel permet à des négociateurs, sans avoir besoin de la légitimité du vote (élus très minoritaires, voire même dans le cas le plus absurde un délégué syndical non élu mais qui s'est présenté seul au premier tour) de prendre des positions qui n'engageront pas leur responsabilité devant les électeurs. Ce problème, qui n'est pas celui des grandes entreprises où il est rare que plusieurs syndicats ne soient pas représentés et un quorum ne soit pas atteint, est un véritable obstacle à la négociation dans les ETI.

Cette proposition s'articulerait sur les principes suivants :

- fonder le dialogue social sur un principe intangible, l'élection à tous les étages. C'est ce principe qui fonde le « Conseil d'entreprise » allemand et qui est au cœur de la codécision. **Cependant, il convient de noter qu'en Allemagne, un salarié élu a l'obligation légale d'agir dans l'intérêt de l'entreprise et non pas dans l'intérêt de son organisation syndicale. C'est la recherche d'un compromis constructif et non la confrontation qui prévaut ;**
- sur la base de ce principe, doter la future instance fusionnée de pouvoirs contractuels.

En contrepartie, des actions peuvent être déployées pour accompagner cette mesure et embarquer les salariés dans ce projet :

- ouvrir certaines des thématiques à la codécision avec les salariés. Cette codécision serait centrée sur des domaines couvrant le champ du capital humain et des talents. En sus de la formation professionnelle qui est un sujet déjà rendu obligatoire : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), égalité hommes/femmes, etc. Il s'agirait là d'un terrain d'expérimentation concret, opérationnel et concernant tous les salariés. Une clause de rendez-vous pourrait être envisagée à l'horizon du mi-quinquennat pour évaluer le nombre d'accords signés.
- faire accéder les représentants du personnel dans les conseils d'administration : en se fondant strictement sur les termes de la loi Rebsamen (deux administrateurs avec voix délibératives dans les sociétés opérationnelles à l'horizon 2020 pour les ETI). Ces représentants des personnels seraient élus par l'instance fusionnée à la majorité qualifiée.

Pour atteindre cet objectif spécifique aux ETI, il conviendrait que la condition de mise en place d'un conseil d'entreprise ne soit pas subordonnée à l'existence préalable d'un accord de branche étendu pour les entreprises dénuées d'organisations syndicales.

3.2.3. Mesurer l'efficacité de la réglementation

Proposition 5 : encadrer et évaluer la mise en œuvre des nouvelles obligations législatives et réglementaires en direction des entreprises. Publier à la fin de chaque année un rapport faisant état de l'évolution quantitative du Code du travail en termes de pages et d'articles.

L'objectif est de mesurer l'efficacité de la réglementation et de **rendre accessibles et intelligibles les normes qui régissent le droit du travail**. Il est aujourd'hui essentiel de **créer en outre une culture de la confiance entre entreprises et administrations**. Il s'agit de bannir l'obsession du contrôle excessif qui freine largement la bonne marche des entreprises et notamment des PME.

Aujourd'hui, notre Code du travail est plus épais et plus dense que le plus long des romans français. *À la recherche du temps perdu* de Marcel Proust contient 3 000 pages, le Code du travail, 3 077 pages. Notre Code du travail est en réalité largement supérieur à 3 077 pages dans la mesure où il renvoie souvent à des textes de loi qui ne sont pas inclus dans le Code et qui sont donc en sus des 3 077 pages. Afin d'apporter les preuves de la simplification du code du travail, il serait utile de publier à la fin de chaque année un rapport faisant état de l'évolution quantitative en termes de pages et d'articles.

Par ailleurs, ce rapport annuel devra également mesurer l'efficacité de la réglementation, c'est-à-dire **évaluer si l'objectif de simplification s'est bien traduit dans les textes**.

Afin de s'assurer de la pertinence des politiques économiques décidées par les dirigeants politiques, l'impact des réformes doit être rigoureusement évalué pour que la décision législative soit prise de la façon la plus éclairée. À cette fin, un organe consultatif, indépendant et du Parlement et de l'administration, devrait systématiquement produire une analyse d'aide à la décision à l'image de ce qui se fait au Royaume-Uni par exemple avec *l'Institute for Fiscal Studies*.

Il serait notamment chargé de :

- créer un indicateur de « charges administratives » présenté au Parlement à l'occasion de chaque session parlementaire. Cet indicateur recensera l'ensemble des obligations nationales (ex. : obligations relatives aux dispositions de la loi Sapin II, celles induites par la mise en œuvre d'une facture électronique ou le prélèvement à la source, etc.) et européennes ou internationales (documentation des prix de transferts, RGPD, etc.) et leur calendrier impliquant une mise en conformité de l'entreprise ;
- rendre systématique, pour toute nouvelle obligation, une étude d'impact réalisée sur chacune des catégories statistiques (TPE, PME, ETI) basée sur des indicateurs de coûts à la charge des entreprises (coût par salarié, nombre d'ETP mobilisés, coût d'accompagnement des structures) ;
- rendre obligatoire, à la promulgation de tout texte de loi introduisant des obligations nouvelles, un calendrier strict de publication des décrets d'application ;
- outiller les entreprises (guides pratiques réalisés par l'administration) dans la perspective du déploiement de nouvelles obligations ;
- généraliser le contrôle à blanc pour une durée de deux ans après la publication de textes introduisant de nouvelles obligations.

3.2.4. Créer une culture de la confiance entre entreprises et administrations

Proposition 6 : créer un « passeport croissance » pour accompagner l'entreprise dans son développement.

Le chef d'entreprise en France appréhende la croissance de son entreprise en raison des seuils fiscaux ou sociaux qui jalonnent et freinent son développement. Aujourd'hui, il est urgent d'enlever tout frein à la croissance.

Par conséquent, il serait souhaitable que l'administration délivre un signal positif envers les entreprises qui se développent et créent de l'emploi. Ce signal témoignerait d'un changement d'appréhension des problématiques entrepreneuriales dans lequel l'administration percevrait l'entreprise comme une entité dynamique et non figée. Les règles administratives accompagneraient ainsi la croissance de l'entreprise plutôt qu'elles ne la sanctionneraient.

Afin d'atténuer l'impact du passage des seuils (passage de 49 à 50 salariés par exemple), il s'agirait, au moment du passage d'un seuil fiscal ou social, de figer pour une durée de cinq ans la situation sociale, fiscale et administrative de l'entreprise. Ce « passeport croissance » fonctionnerait comme un rescrit simple et automatique délivré par l'administration. Charge à l'entreprise de se mettre en conformité avec la législation au terme des cinq ans.

3.3. Agir sur le champ fiscal

Objectif : maintenir les centres de décisions en France.

- Contribution des ETI à cet objectif

Les ETI sont emblématiques des entreprises familiales et patrimoniales dont l'activité s'inscrit dans le temps long. Elles ont ainsi vocation à perdurer sur le territoire national. Il est nécessaire d'améliorer l'environnement fiscal français afin de lutter contre l'évaporation du capital productif national.

- Actions concrètes à entreprendre

3.3.1. Aménager les taxes sur les transmissions d'actions afin de sanctuariser le capital productif

Pour garder les centres de décision en France et soutenir les stratégies de conquête internationale de nos ETI, il convient d'assurer la continuité du capital et d'en faciliter la transmission.

Il s'agit d'un enjeu important de la politique économique des années à venir : une ETI sur deux sera amenée à se transmettre dans les dix ans. 1,5 millions d'emplois sont en jeu.

Une première étape décisive a été franchie avec la loi de finances 2018 qui introduit notamment le remplacement de l'ISF par l'IFI et la mise en place d'une *flat tax* à 30 %. La suppression de l'ISF va permettre de stabiliser l'actionnariat de long terme de nos ETI et fléchir de nouveaux investisseurs. Le prélèvement forfaitaire unique va réduire la facture des transmissions. Dans la mesure où le paiement de la transmission des ETI s'opère par le versement de dividendes, l'allègement de la fiscalité des dividendes va conduire à minorer le coût de la transmission.

Compte tenu des enjeux en termes d'emploi et de pérennité de la base industrielle française, il faut aller plus loin. Aujourd'hui, les taux de transmission en France restent significativement plus faibles qu'en Europe : 17 % de transmissions intrafamiliales contre 56 % en Allemagne et 69 % en Italie³⁶. En cause, la complexité des dispositifs Dutreil actuels et le coût des transmissions sont en décalage par rapport à nos principaux voisins européens.

³⁶ METI, *op. cit.*

Suivant la même logique que la suppression de l'ISF sur les parts d'entreprises qui sanctuarise le capital productif, la fiscalité de la transmission pourrait être réformée autour d'un principe clair : tant qu'une action est détenue, elle n'est pas fiscalisée au titre de sa détention.

Proposition 7 : accorder un sursis temporaire des droits de succession sur les parts transmises d'une entreprise familiale :

- **un sursis d'imposition pour la transmission aux descendants ;**
- **une restriction de l'imposition aux cas de cession effective.**

Par ailleurs, il serait nécessaire dans un premier temps, de muscler et moderniser les dispositifs actuels « Pactes Dutreil » afin d'en faire un outil moderne adapté à l'entreprise du XXI^e siècle.

Proposition 8 : simplifier les Pactes Dutreil.

- **Simplification et renforcement de la sécurité juridique des « Pactes »** (suppression des attestations annuelles, élargissement du paiement différé fractionné, élargissement des actifs éligibles aux Pactes notamment immobiliers et actifs immatériels).
- **Respiration du capital**, en permettant toutes formes de consolidations actionnariales au sein des Pactes.
- Ouverture des Pactes **à l'ensemble des salariés** en déconnectant le régime des droits des mutations à titre gratuit (DMTG, pour ce qui concerne les abattements et tarifs) du lien filial entre le donateur ou le défunt et le donataire ou l'héritier.
- Alignement de la fiscalité de la transmission française sur nos voisins européens, en portant l'exonération des Pactes Dutreil à 95 % en contrepartie d'une durée d'engagement de détention plus longue.

3.4. Agir sur le champ territorial

Objectif : rendre les territoires français plus attractifs.

- Contribution des ETI à cet objectif

Les ETI constituent le poumon économique des territoires et leur développement contribue à les structurer. Elles doivent participer à la dynamisation de leur activité.

- Actions concrètes à entreprendre

3.4.1. Développer des *hubs* de croissance dans les régions

Proposition 9 : confier aux régions la cartographie des ETI présentes sur leur territoire afin de mieux connaître les besoins et les ressources de ces entreprises.

6 5

Les CCI régionales et Business France pourraient être en charge de cette mission à travers le guichet unique régional tel qu'il est défini dans le projet de réforme du dispositif d'appui au commerce extérieur proposé par le Directeur général de Business France.

Les ETI sont implantées sur l'ensemble de l'Hexagone. Elles dynamisent ainsi les territoires, notamment par la création d'emplois. Pour soutenir et encourager ce rôle moteur des ETI, l'échelle la plus pertinente est le bassin d'emplois, et la région l'instance la plus adaptée.

La région peut constituer la porte d'entrée principale pour organiser l'écosystème des territoires autour des ETI, en se posant comme réelle plateforme de mise en réseau et de financement. La création d'une cartographie des besoins et des ressources à l'échelle

régionale permettrait donc de mieux connaître les nécessités des ETI dans chaque bassin d'emplois régional.

Une fois réalisée la cartographie des forces en présence sur leurs territoires, l'action des régions pourrait dépasser la seule mise en réseau. En effet, les régions pourraient déployer des politiques d'aménagement du territoire en correspondance avec l'implantation de ces entreprises. Elles apporteraient ainsi des solutions concrètes aux problèmes qui se posent aux PME de croissance et aux ETI. Par exemple, la rénovation des infrastructures permettant d'accéder aux sites de production, l'adaptation des transports aux besoins locaux, le développement d'une offre de logements à proximité, etc. Il s'agit d'une application concrète du concept d'écosystème entrepreneurial.

L'internationalisation des ETI constitue également un enjeu majeur. Leur présence, non seulement comme exportateurs, mais aussi comme sociétés françaises implantées de façon pérenne sur les marchés extérieurs, doit être renforcée. La capacité de développement de ces entreprises sur les marchés extérieurs doit être prise en compte spécifiquement dans le cadre des objectifs gouvernementaux, à savoir de dépasser le chiffre de 125 000 entreprises exportatrices et de pérenniser durablement plus d'entreprises françaises à l'international.

Sous l'égide des régions, les CCI et Business France, complétées par l'apport de la Bpi en régions, pourraient légitimement recenser les ETI présentes dans leur territoire, mesurer leurs degrés d'internationalisation, et proposer une solution complète d'appui.

Institutionnaliser davantage le contact entre les ETI et les régions permettrait de renforcer les interactions entre ces deux acteurs très

complémentaires. Cette approche plus locale donnerait également l'opportunité aux pouvoirs publics d'être plus en phase avec les besoins des entreprises et rendrait ainsi possible une optimisation de la rencontre entre l'offre et la demande de travail.

En 2015, les régions sont devenues, par la loi NOTRe, responsables sur leur territoire du développement économique. La région doit désormais coordonner l'action des collectivités territoriales et des acteurs publics à travers l'élaboration du Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), obligatoire et prescriptif. Par ailleurs, elle a la compétence exclusive pour définir des régimes d'aides et pour décider de l'octroi des aides aux entreprises dans la région.

La Nouvelle-Aquitaine mène une politique en faveur du développement des ETI qui peut être source d'inspiration.

L'exemple du Club des ETI Nouvelle-Aquitaine

La Région Nouvelle-Aquitaine mène une politique volontariste en matière de développement économique de façon à promouvoir les activités industrielles, et ainsi préserver et développer l'emploi et les savoir-faire sur le territoire. En particulier, depuis 2013, la Nouvelle-Aquitaine s'est fixée comme objectif d'accompagner la croissance des ETI qui constituent des actifs stratégiques pour le territoire par leur effet d'entraînement sur l'ensemble du tissu économique régional. Depuis la loi NOTRe, la compétence de la région est renforcée.

Le Club des ETI Nouvelle-Aquitaine regroupe 70 sociétés adhérentes, qui représentent près de sept milliards d'euros de chiffre d'affaires et 38 360 emplois. En partenariat avec la Région, le Club se donne pour objectifs de :

- mieux faire connaître les ETI sur le territoire régional ;
- porter l'ambition d'un « *Mittelstand* aquitain », concept qui pourrait ensuite être déployé au niveau national en partenariat avec le METI (Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire);
- montrer que l'échelon régional est l'échelon adapté pour engager des réformes pragmatiques qui tiennent compte des réalités locales ;
- développer au plus près des territoires les coopérations et échanges entre entreprises régionales.

Le Club des ETI Nouvelle-Aquitaine entreprend ainsi différentes actions, en particulier :

- le programme « Usine du Futur »³⁷, initié en 2014, a pour objectif d'aider les PME et ETI à améliorer leur performance industrielle, et adopter un nouveau modèle de développement industriel. 600 entreprises devraient bénéficier du dispositif d'ici 2020. Un diagnostic permet d'évaluer les besoins en termes de technologie, d'organisation, de formation. La Région favorise ensuite les synergies avec les différents acteurs régionaux pour apporter des solutions notamment dans le financement matériel et immatériel.

³⁷ « Usine du futur », Site internet de la Région Nouvelle-Aquitaine, consulté le 22 août 2017.

- Le programme « incubateurs régionaux d'appui à l'implantation à l'étranger »³⁸ a été à l'origine de la création de quatre incubateurs régionaux, dont l'objectif est d'accélérer le développement des entreprises aquitaines à l'international et de pérenniser leur implantation à l'étranger. Les incubateurs apportent une expertise qualifiée, facilitent la mise en relation avec de bons partenaires, et permettent de mutualiser les coûts d'approche du nouveau marché. **Dans ce cadre et sous l'impulsion de la région, les Chambres de Commerce et d'Industrie et Business France doivent mettre en commun leurs ressources et leurs moyens en utilisant également les capacités de la Bpi. Ce rapprochement pourra faire effet de levier.**

3.4.2. Faire des régions des acteurs de l'innovation

Il existe encore un cloisonnement important entre le monde académique et le monde de l'entreprise. Ce phénomène affecte les ETI : entre 2010 et 2012, seulement 18 % des ETI avaient coopéré avec une université ou un organisme public de R&D³⁹.

Rapprocher le monde de l'entreprise et le monde académique a fait ces dernières années l'objet de nombreuses réflexions politiques. Avec la création des pôles de compétitivité en 2004, des efforts ont été déployés pour renforcer les liens entre ces différentes instances. En 2006, la loi de programme pour la recherche a mis en place des réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA) afin de renforcer

³⁸ « Les incubateurs régionaux », Site internet Aquitaine Export, consulté le 22 août 2017.

³⁹ Enquête communautaire sur l'innovation 2012 (CIS, 2012).

la coopération entre le domaine de la recherche et les entreprises. Lors du quinquennat passé, cette ambition s'est maintenue avec, par exemple, la création des campus des métiers et des qualifications, permettant sur une même zone géographique, le travail conjoint des Centres de formation d'apprentis (CFA), des lycées professionnels, des universités et des laboratoires de recherche, sur une thématique donnée.

Toutes ces initiatives visent les entreprises dans leur ensemble et n'ont pas jusqu'alors ciblé spécifiquement les ETI.

Cette dynamique doit être avant tout créée par les régions : celles-ci sont les relais pertinents entre offre et demande de travail pour les ETI. Cette démarche doit également impliquer tous les niveaux éducatifs afin de valoriser davantage les ETI auprès des élèves et les opportunités qu'elles portent en termes d'emplois. Du point de vue des universités, le rapprochement avec les ETI pourrait déboucher sur le développement de formations sur-mesure constituant un précieux complément de ressources.

Proposition 10 : demander aux régions de structurer et d'animer le « triangle d'or » Université, Recherche, Entreprise en lien avec les structures patronales locales.

Sur la formation

Des initiatives peuvent être développées dans le cadre de partenariats entre universités, ETI et pouvoirs publics. Par exemple sous la forme de dispositif d'accompagnement d'étudiants au cours des deux années de leur master. Ce dispositif pourrait s'organiser de la manière suivante.

- L'entreprise sélectionne un étudiant au niveau master première année (norme européenne).

- L'institution de formation organise la scolarité sur deux ans (Master 1 et Master 2) pour une cohorte « jeunes talents » sur la base d'une alternance semestrielle.
- Un contrat visé par l'Institution de formation lie l'étudiant à l'entreprise. L'entreprise alloue une bourse à l'étudiant durant sa scolarité, et, en contrepartie, l'étudiant s'engage pour au moins trois ans après l'obtention de son diplôme à travailler au sein de l'entreprise en tant que salarié (en CDI). À l'issue de la scolarité, le contrat peut être rompu par chacune des parties : soit par l'entreprise, soit par l'étudiant, auquel cas il doit rembourser les indemnités perçues durant sa scolarité.

**Sur la mise en place de synergies et de plateaux techniques :
exemple d'une réussite avec l'Institut d'Optique d'Aquitaine, le
vaisseau amiral de la filière photonique dans la région.**

L'Institut d'Optique d'Aquitaine, construit sur le campus de l'Université de Bordeaux à Talence, a été inauguré en 2013. Créé pour rapprocher la Recherche, la Formation et l'Industrie, il est entièrement financé par le Conseil Régional d'Aquitaine et l'Union européenne. Lieu unique pour intensifier les synergies, le bâtiment de 19 500 m² regroupe quatre structures complémentaires :

- l'Institut d'Optique Graduate School (école d'ingénieurs, filière innovation entrepreneur et laboratoire LP2N),
- ALPhANOV, centre technologique et accueil d'entreprises en incubation,
- l'Université de Bordeaux (formation initiale optique laser) et le centre de formation continue PYLA,
- le pôle de compétitivité ALPhA Route des Lasers.

Le bâtiment devient le vaisseau amiral de la filière photonique en Aquitaine, une filière d'excellence avec des instruments de recherche

de classe mondiale (Megajoule, PETAL), des PME et grands groupes leaders sur leurs marchés, des laboratoires du CNRS, de l'Université de Bordeaux et du CEA de réputation mondiale (LOMA, CELIA).

Le « triangle d'or » Université, Recherche, Entreprise : l'exemple britannique (cf. annexes)

Proposition 11 : afin de rendre les collectivités locales et le site France attractifs, supprimer la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), qui grève le capital productif avant même que toute valeur économique n'ait été générée. La suppression de la CVAE serait un accélérateur de croissance au niveau régional.

À l'heure où les collectivités locales recherchent à attirer très activement les investissements sur leurs territoires, il est paradoxal d'avoir un impôt qui pénalise ces mêmes investissements.

La CVAE a été mise en place en 2010, conjointement avec la Cotisation foncière des entreprises (CFE). Ces deux cotisations forment la Cotisation économique territoriale (CET) qui est venue remplacer la taxe professionnelle (TP). La taxe professionnelle était jugée pénalisante pour les entreprises investissant en France : Nicolas Sarkozy avait alors expliqué que sa suppression était « *un remède contre les délocalisations* ». Sa suppression a en effet permis d'alléger la pression fiscale sur les entreprises de près de huit milliards d'euros⁴⁰. La France était l'un des seuls pays de l'OCDE à disposer d'un tel impôt sur les biens mobiliers.

⁴⁰ De la taxe professionnelle à la contribution économique territoriale – 25 propositions pour une transition, Sénat, juin 2012.

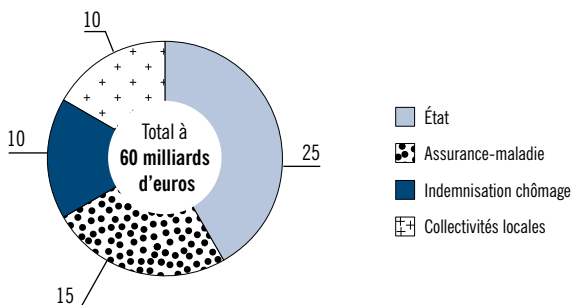
Comme son nom l'indique, la CVAE est calculée à partir de la valeur ajoutée de l'entreprise. Par conséquent, l'assiette de la CVAE intègre les investissements productifs : plus une entreprise investit dans un capital productif, plus la CVAE dont elle est redevable augmente. Elle constitue par conséquent un impôt contre-productif. C'est particulièrement vrai dans le cas d'une entreprise ayant réalisé des investissements en capital mais ne générant pas encore de bénéfices : la CVAE fait alors peser une charge fiscale importante avant même que l'entreprise n'ait tiré profit de son investissement. L'impôt doit se prélever sur les bénéfices et non avant la création de valeur économique.

La suppression de la CVAE serait en outre partiellement compensée par l'augmentation en valeur de l'impôt sur les sociétés, toutes choses égales par ailleurs : en effet, la suppression de la CVAE diminue les charges et augmente donc le bénéfice imposable des entreprises. Ainsi, la suppression de la CVAE augmente le montant de l'IS sans que celui-ci ne voit son taux modifié.

La suppression de la CVAE aurait un impact financier fort pour les collectivités territoriales à hauteur de 16,6 milliards d'euros, les communes en bénéficiant jusqu'alors à 26 %, les départements 49 % et les régions 25 %.

La CVAE représenterait donc un manque à gagner de 16,6 milliards d'euros. Mécaniquement, les recettes de l'impôt sur les sociétés augmenteraient avec un coût brut de 16 milliards d'euros, et un coût net d'un peu plus de 12 milliards d'euros (récupération de 25 % à terme par l'IS, l'article 41 de la loi de finances pour 2018 prévoyant une réduction progressive du taux d'impôt sur les sociétés).

Le plan d'économie de 60 milliards à l'horizon 2022

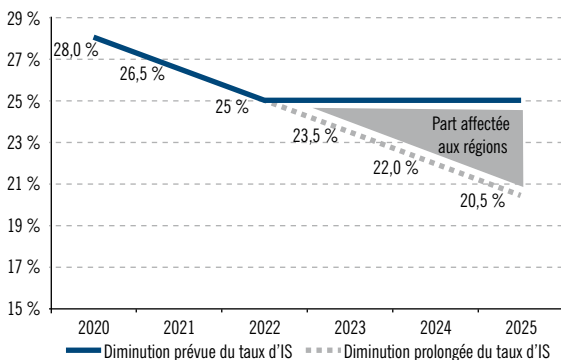


Source : Les Échos, programme Macron.

74

La suppression de la CVAE consiste à faire le pari de la compétitivité et donc de la croissance économique. Le surplus de croissance lié à cette mesure devrait compenser en partie la baisse de financement des collectivités. Elle participerait ainsi de l'effort de réduction des dépenses des collectivités locales qui figuraient au cœur du programme de campagne d'Emmanuel Macron.

Compensation de la suppression de la CVAE par une diminution du taux d'IS



3.4.3. Faire des régions les acteurs principaux de la formation professionnelle initiale : apprentissage et lycées professionnels

75

Proposition 12 : transférer aux régions l'ensemble du pilotage de la formation professionnelle initiale (apprentissage et lycées professionnels) et prendre appui sur les ETI pour développer l'apprentissage en :

- simplifiant le cadre juridique de l'alternance (avec des contrats alignés sur le CDD et une harmonisation progressive des contrats de professionnalisation et ceux d'apprentissage) ;
- basculant la majeure partie de l'enseignement secondaire professionnel vers l'apprentissage.

L'hypothèse avec laquelle le gouvernement a ouvert la concertation restreinte sur l'apprentissage est de confier l'organisation de l'apprentissage aux branches professionnelles. Cette perspective

suscite des oppositions croissantes, en particulier de la part des Conseils régionaux. **Notre groupe de travail considère que la compétence de la région en matière d'apprentissage est parfaitement cohérente avec ses compétences en matière de formation professionnelle** des demandeurs d'emploi et de développement économique (connaissance des métiers en tension, mobilisation des acteurs sur ce sujet, travail avec Pôle emploi, les missions locales etc.). Par conséquent, la région maîtrise parfaitement une chaîne de valeurs cohérente. Elle est la mieux à même de combler les écarts entre l'offre et la demande sur le « marché » de l'apprentissage.

Les ETI, comme toutes les entreprises, pâtissent de la concurrence absurde qui existe entre la formation initiale par la voie scolaire (de la responsabilité de l'Éducation nationale) et de l'apprentissage (pilotée par les régions depuis les lois de décentralisation de 1983). Cette concurrence se fait le plus souvent au détriment de l'apprentissage, voie vers laquelle l'Éducation nationale n'oriente pas spontanément les jeunes, qui est pourtant la plus insérante et la plus apte à les intégrer à long terme dans l'entreprise.

Afin de mettre fin à cette concurrence destructrice et rationaliser l'ensemble du système, **nous proposons de confier l'ensemble du bloc de compétence « formation professionnelle initiale » (lycées professionnels et CFA) aux régions. Les régions auraient donc la pleine maîtrise de la carte des formations initiale, ce qui en assurerait la cohérence et l'efficience.**

Cette compétence des régions devrait s'exercer en étroite coopération avec les branches professionnelles et les organismes consulaires apportant leur connaissance précise des besoins en compétences des entreprises de la région. Concrètement, **la carte des formations**

professionnelles initiales devrait être co-construite avec des commissions sectorielles regroupant les représentants des milieux économiques.

A fortiori, certains lycées professionnels et certains CFA pourraient être fusionnés en des « lycées des métiers » gérés par la région et qui proposeraient pour voie de formation unique l'apprentissage, dont la durée pourrait être à cette occasion allongée. Ce pilotage régional permettrait l'ouverture de nouvelles filières d'apprentissage afin d'intégrer davantage des formations orientées vers les métiers en tension ou les métiers d'avenir, notamment concernant le numérique.

Prendre appui sur les ETI pour développer l'apprentissage

L'Institut Montaigne considère que l'apprentissage constitue un puissant levier d'insertion des jeunes sur le marché du travail⁴¹. Une étude comparée⁴² des situations en France et en Allemagne démontre que les marges de progression significatives existent :

	Allemagne	France
Chômage des jeunes (moins de 25 ans)	8 %	25 %
Nombre d'apprentis et des alternants	1,5 million	528 000
Nombre d'apprentis et des alternants en % du nombre de jeunes de 15 - 24 ans	16,8 %	6,2 %
Durée de l'apprentissage (années)	3	1,7
Dépense publique globale pour l'apprentissage ⁴⁴	3 100 €/apprenti	9 487 €/apprenti
Pourcentage d'apprentis et d'alternants dans les ETI (250 / 500)	5,8 % des effectifs	0,95 % des effectifs

Sources : Eurostat, Insee, DARES 2014.

⁴¹ Bertrand Martinot, *Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation*, Institut Montaigne, octobre 2017.

⁴² Bertrand Martinot, *L'apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes*, Institut Montaigne, mai 2015.

⁴³ Hors taxe d'apprentissage au sens maastrichtien.

En France, il est intéressant de relever que ce sont les TPE qui ont le plus d'apprentis parmi leurs effectifs (6 %) par rapport aux ETI et aux grands groupes (moins de 1 %). Pour encourager les ETI mais aussi les grands groupes à recruter des apprentis, deux actions concrètes pourraient être entreprises. Ces actions s'intégreraient dans une nécessaire réforme plus globale de l'apprentissage :

- Simplifier le cadre juridique de l'alternance (avec des contrats alignés sur le CDD et une harmonisation progressive des contrats de professionnalisation et ceux d'apprentissage).
- Basculer la majeure partie de l'enseignement secondaire professionnel vers l'apprentissage.

Encourager les régions à favoriser les initiatives semblables à l'École 42

Fondée en 2013 par Xavier Niel, l'École 42 forme des milliers de développeurs et codeurs informatiques. L'école qui est ouverte 24h/24 et sans professeur, a été désignée l'année dernière meilleure école de programmation informatique au monde par CodinGame.

3.5. Agir sur le champ numérique

Objectif : accélérer la transformation digitale des PME de croissance et des ETI.

- Contribution des ETI à cet objectif

Les PME de croissance et les ETI sont résolument engagées dans la transformation digitale. Aujourd'hui, elles doivent faire face aux enjeux déterminants que constituent notamment le *data analytics* et l'Intelligence artificielle. Ce mouvement de transformation digitale doit être amplifié et accéléré à travers la mise en place d'un environnement davantage incitatif.

- Actions concrètes à entreprendre

3.5.1. Mettre en oeuvre des dispositifs plus incitatifs pour les ETI et les PME de croissance

Proposition 13 : écrire la stratégie de la transformation numérique de l'économie.

Cette stratégie numérique nationale est essentielle pour structurer ensuite les budgets publics et les dispositifs fiscaux de soutien à l'innovation. Les outils doivent être au service de cette stratégie qui aura été validée au préalable par les grandes branches industrielles. « La stratégie numérique 2025 » du gouvernement allemand peut certainement constituer une source d'inspiration.

Une source d'inspiration : traduction du plan stratégique allemand « Stratégie numérique 2025 » sur la transformation numérique du tissu des PME/ETI (*Mittelstand*)

« Nous mettons en place des centres de compétences 4.0 à destination des PME, où elles peuvent “appréhender” la transition numérique. Rien que sur l'année 2016, 11 centres auront été créés. Avec l'extension de l'initiative visant à soutenir les PME (« *Mittelstand* 4.0 ») à la recherche de solutions innovantes pour la transformation numérique et la mise en réseau de l'économie, d'autres centres verront le jour en 2017, également axés sur certains domaines ou secteurs de l'économie.

Par le biais de la **plateforme Industrie 4.0**, désormais connue au niveau international, nous soutenons plus particulièrement les PME industrielles dans leur transition numérique, en diffusant des exemples et des recommandations pratiques. En outre, la plateforme promeut des activités de standardisation, notamment à travers le « modèle d'architecture de référence pour l'industrie 4.0 ».

L'ensemble d'initiatives **Go Digital** vient compléter les centres de compétences par des prestations externes de conseil aux PME employant au maximum une centaine de salariés. Ces prestations vont de la consultation initiale et de l'analyse jusqu'à la mise en oeuvre, dans les domaines de la sécurité informatique, du marketing internet et de l'informatisation des processus.

Nous voulons adopter un programme de soutien aux investissements conçu comme une **offensive numérique en faveur des PME**. Par des incitations à investir et l'octroi de l'aide correspondante en matière d'analyse et de conseil, nous souhaitons accélérer la transformation numérique de notre tissu de PME. »

Sources : Ministère fédéral de l'économie et de l'énergie, décembre 2016.

Proposition 14 : mettre en œuvre un dispositif de « suramortissement numérique de 150 % » (comme cela a été réalisé avec succès pour le suramortissement productif) favorisant, sans plus attendre, les investissements dans le numérique et le rapprochement des ETI et PME avec les *start-up* innovantes.

81

Ce dispositif intégrerait :

- les investissements dans les serveurs, la data, les logiciels, les brevets, la logistique ;
- les investissements et prises de participation dans les *start-up* innovantes par les ETI/PME françaises pour éviter des cessions quasi automatiques à des acteurs internationaux ou des cessations d'activité préjudiciables à l'emploi.

Proposition 15 : adapter le CIR au défi de la transformation digitale en créant le CIMENT (Crédit d'Impôt pour la Modernisation des Entreprises) pour en faire un crédit d'impôt nouvelle génération en le rendant accessible à toutes les tailles d'entreprise (*start-up*, PME et ETI).

Il est en outre important de réduire les délais de paiement du CIR qui ont sensiblement augmenté au cours de ces deux dernières années. Le délai considérable entre dépenses effectives et remboursement (en moyenne plus de 12 mois) est particulièrement dommageable aux PME de croissance pour lesquelles *cash is gold* !

Proposition 16 : dans le cadre de la formation professionnelle dans les PME de croissance et dans les ETI, créer les conditions pour la formation des hommes et des femmes aux nouveaux métiers du numérique.

Pour capter les opportunités de la transformation numérique tout en restant fidèles à leurs valeurs sociales, les ETI doivent tout à la fois parvenir à :

- recruter des profils ayant des compétences dans les différents métiers de l'économie numérique (webmaster, e-commerce, e-marketing, *data scientist*, designer d'expérience client, architectes etc.),
- faire évoluer les savoir-faire internes vers ces nouveaux métiers et créer une culture digitale au sein de leur entreprise,
- transformer les métiers existants au rythme de l'avancée des technologies et de leur capacité à automatiser/remplacer les activités existantes.

Afin de créer un environnement propice à l'acquisition et au développement des compétences digitales, il est nécessaire **de favoriser le développement en région de partenariats entre les ETI et les entreprises sociales agréées solidaires comme Simplon qui permettent à des chômeurs de se former au métier du digital :**

- en exonérant l'entreprise de charges salariales pour tous les profils recrutés (apprentissage et CDI) *via* ces formations et qui sont effectivement affectés à des métiers « digitaux »,

- en favorisant l'émergence « d'écoles du digital » créées par une ou plusieurs ETI avec une structure comme Simplon et défiscaliser les investissements consacrés à la mise en place et au fonctionnement de ces structures. Ces écoles seraient ouvertes à des demandeurs d'emploi ou des étudiants souhaitant réorienter leur formation.

Ce dispositif permettra de contribuer à résoudre le paradoxe français des emplois non pourvus.

CONCLUSION

Les ETI jouent un rôle majeur pour le renouvellement industriel du pays et la création d'emplois. Plus que les autres entreprises, elles sont portées par une double ambition : croissance et développement international. La simplification des différentes composantes de notre écosystème entrepreneurial constitue la condition nécessaire à leur développement.

L'écosystème de l'entrepreneuriat en France doit être repensé et transformé. En donnant à ses ETI les moyens de rester compétitives, la France augmentera ses chances de retrouver une place de *leader* dans la mondialisation.

Cependant, la transformation de l'écosystème actuel ne pourra être menée à bien que par des initiatives ambitieuses et radicales : le changement qu'elle induit est si fondamental qu'il bousculera nécessairement nos référentiels culturels et économiques.

Une telle transformation repose en grande partie sur la capacité des responsables politiques et des pouvoirs publics à faire de la pédagogie quotidienne pour expliquer la réalité économique et concurrentielle à laquelle nous faisons face tous les jours dans nos entreprises.

Les réformes sont nécessaires si la France veut tenir son rang de puissance économique en Europe et dans le monde. La France doit donc restaurer un état d'esprit révolutionnaire – au sens créatif du terme – qui refuserait les tenants acquis, afin de poursuivre la croissance et le plein emploi.

L'innovation, l'agilité constante, la volonté de grandir, la quête de nouveaux horizons constituent autant de motifs essentiels à la transformation du pays.

Notre conviction est que les ETI ont un rôle essentiel à jouer dans ce mouvement.

REMERCIEMENTS

L'Institut Montaigne remercie particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution à ce travail.

Président du groupe de travail

- **Arnaud Vaissié**, co-fondateur et président-directeur général, International SOS

Groupe de travail

- **Emmanuelle Barbara**, senior partner, August Debouzy
- **Philippe Chalon**, directeur des relations institutionnelles, International SOS
- **Aulde Courtois**, directeur général adjoint, Spallian
- **Vanessa Lamorre-Cargill**, Innovation Champion Director / directrice innovation, Sodexo
- **Daniel Laurent**, conseiller du président, Chargeurs
- **Jacky Lintignat**, alors directeur général, KPMG
- **Alexandre Montay**, délégué général, METI

Rapporteurs

- **Marc-Antoine Authier**, responsable des argumentaires, de la synthèse et des partenariats, METI
- **Ambre Limousi**, assistante chargée d'études, Institut Montaigne
- **Victor Poirier**, chargé d'études senior, Institut Montaigne
- **Simon Weill**, économiste

L'Institut remercie également toutes les personnes rencontrées ou auditionnées dans l'élaboration de ce rapport, et particulièrement **René Ricol**, trésorier et associé fondateur de Ricol Lasteyrie Corporate Finance.

- **Nicolas Baverez**, économiste, avocat à la cour d'appel de Paris
- **Augustin Bourguignat**, secrétaire confédéral, CFDT
- **Marie Esnault-Bertrand**, directrice des entreprises et de l'emploi, Région Ile-de-France
- **François Germinet**, président de la commission formation et insertion professionnelle, CPU
- **Michaël Fribourg**, président-directeur général, Chargeurs
- **Bruno Grandjean**, président-directeur général, Redex
- **Stéphane Guinchard**, associé fondateur, Héraxis
- **Bertrand Joab-Cornu**, co-fondateur, Wingly
- **Hervé Joulia**, secrétaire du club des ETI, Région Nouvelle Aquitaine
- **Ludovic Le Moan**, directeur général et fondateur, Sigfox
- **Déborah Levy**, chargée de mission formation, CPU
- **Isabelle Martin**, responsable du service confédéral économie et société, CFDT
- **Bertrand Martinot**, économiste, ancien DGEFP et *Senior Fellow* de l'Institut Montaigne
- **Frédéric Sanchez**, président, Fives
- **Ulrike Steinhorst**, président, Nuria Consultancy, et administrateur indépendant

Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent ni les personnes précédemment citées ni les institutions qu'elles représentent.

Annexes 1

Une administration française qui privilégie le *statu quo* ou comment la *start-up* Wingly s'est vue refuser l'autorisation du co-avionnage pourtant déjà autorisé par nos voisins

Wingly est une plateforme de co-avionnage qui met en relation des pilotes avec des passagers dans le but de partager un vol et les frais qui y sont associés. Lancée en 2015, la *start-up* a été créée par deux Français (un pilote polytechnicien, un ingénieur aéronautique de Supaero et de Polytechnique) et un développeur web allemand.

Le modèle économique fonctionne exactement comme le site de covoiturage Blablacar : Wingly touche une commission sur la transaction faite entre le passager et le pilote. Tout est gratuit pour le pilote. Le système repose sur le principe de l'économie collaborative. Les pilotes ne font que partager le coût du vol, ils ne pratiquent donc pas une activité commerciale et ne sont pas rémunérés comme les chauffeurs d'Uber par exemple.

Wingly est enregistrée en France depuis sa création et la jeune entreprise opère aujourd'hui dans trois pays : le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France.

Afin de mener ses activités dans un cadre tout-à-fait légal, Wingly a dû demander au préalable l'autorisation d'opérer auprès des directions générales de l'aviation civile allemande, britannique et française. Les autorités allemandes et britanniques ont rapidement reconnu la légalité du co-avionnage : deux et trois mois après le

dépôt du dossier ce qui a permis à Wingly de se projeter et se développer rapidement sur ces deux marchés.

En revanche, il aura fallu plus de deux ans pour que Wingly ait l'autorisation d'opérer en France après un bras de fer juridique épuisant qui a pris fin il y a quelques mois grâce à une décision favorable du Conseil d'État.

Alors que le co-avionnage est 100 % légal selon l'Agence Européenne pour la Sécurité Aérienne, la *start-up* s'est néanmoins heurtée aux pressions syndicales de la Direction Générale de l'Aviation Civile. La DGAC considérait les activités de Wingly comme une activité commerciale et par conséquent elle demandait aux pilotes privés de se doter d'une licence commerciale. C'est comme si l'on exigeait des conducteurs Blablacar de posséder une licence de taxi. Cette demande équivalait tout simplement à interdire Wingly.

Cet exemple démontre à quel point le conservatisme et le *statu quo* restent aujourd'hui encore la réaction naturelle de l'administration face au changement et à l'innovation. Cette réaction nous met en outre dans une situation de déficit de compétitivité par rapport à nos voisins et concurrents, notamment avec le Royaume-Uni et l'Allemagne à travers cet exemple de Wingly.

Annexe 2

Le « triangle d'or » Université, Recherche, Entreprise : l'exemple britannique

Malgré le Brexit, le Royaume-Uni fait face à la compétition internationale en misant sur une économie d'innovation fondée sur le transfert des connaissances. Le gouvernement britannique a su réformer son environnement universitaire il y a 30 ans, et les performances actuelles des pôles de recherche démontrent la réussite incontestable de plusieurs années d'adaptation et de réforme. **C'est en jouant sur la proximité des universités, des centres de recherche, et des entreprises – et en incitant les professeurs à rejoindre des projets d'entreprise – que le Royaume Uni a mis en place un écosystème permettant la création de richesses au sein de ses universités.**

Cet écosystème s'appuie sur :

- des infrastructures technologiques de bonne qualité ;
- un accès facile à l'ingénierie financière (par exemple réseau de *Business Angels* sur l'ensemble du territoire britannique) ;
- une administration et des infrastructures légales solides afin de régler rapidement tout contentieux ;
- un capital humain associant chercheurs de haut niveau et techniciens bien formés ;
- une culture de l'entrepreneuriat au sein de l'université ;
- l'accès à un marché mondial.

Dans les années 1980 au Royaume-Uni, les activités de publication primaient alors sur toute activité commerciale. Les universités britanniques n'étaient pas plus enclines que les universités françaises d'aujourd'hui à s'impliquer directement dans la valorisation com-

merciale de la recherche. C'est par l'intervention du gouvernement britannique que l'université a pu se rapprocher du monde de l'entreprise et faire bénéficier ses chercheurs de leurs découvertes. Comment ?

- **Par l'octroi de financement public supplémentaire à condition que l'université mette en place un centre de transfert de technologie et par des incitations financières.**
- **Par une grande flexibilité des emplois du temps pour les chercheurs désireux de s'investir dans les jeunes entreprises.**

Les effets ne se sont pas fait sentir tout de suite, puisque ce n'est que depuis une dizaine d'années que l'on mesure les résultats de cette politique d'incitation. Ainsi, près de 50 % des sociétés de biotechnologies cotées à la Bourse de Londres sont issus de Cambridge et les six universités les plus actives (Oxford, Imperial College, Cambridge, UCL, Edimbourg, Bristol) ont donné naissance à près de 1 500 entreprises depuis 2000, toujours en activité aujourd'hui.

L'économie de demain est celle de l'innovation technologique et de la propriété intellectuelle, on ne peut s'y préparer qu'avec des universités et une recherche entrepreneuriales, d'où l'importance du « triangle d'or » Université, Recherche, Entreprise.

Les universités britanniques financent le développement des *start-up* via des incubateurs associés à des fonds.

En France comme au Royaume-Uni, la plupart des grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce disposent aujourd'hui d'un incubateur ou d'un accélérateur. En France, des PEPITE (Pôle Étudiant Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) sont ainsi mis en place au sein des « COMUE » (Communautés d'Universités et d'Établissements). Par exemple, au sein de la COMUE Paris-Saclay (qui comprend notamment l'École Polytechnique, HEC, Centrale Supélec, Paris Sud), la PEPITE s'appelle « PEIPS » et elle développe des synergies au sein des équipes avec des programmes communs d'accompagnement associant des profils complémentaires, en particulier entre ingénieurs et diplômés d'école de commerce.

Mais au-delà des fonctions de support et d'accompagnement, la différence est majeure par rapport au Royaume-Uni en matière de financement. En France, les incubateurs ne disposent que très rarement de leur propre fonds. Ils privilégient le plus souvent l'aide à l'appel de fonds ou la mise en relation avec des financeurs extérieurs.

Au Royaume-Uni, les incubateurs hébergés par les établissements d'enseignement supérieur sont souvent abondés financièrement par de grandes entreprises (c'est le cas par exemple de l'incubateur de la London Business School, financé par Deloitte) ou sont adossés à des fonds de financement au sein même des universités (par exemple : London School of Economics, Imperial College, Oxford, Cambridge, Manchester).

Annexe 3

Le groupe Fives : l'exemple d'une ETI devenue un groupe international

L'entreprise, qui est basée à Paris, a connu un développement spectaculaire au cours de ces deux dernières décennies. Son chiffre d'affaires a presque quintuplé en 20 ans et triplé en dix ans pour atteindre deux milliards d'euros cette année. Dans le même temps, la part de celui-ci réalisé à l'étranger est passé de 25 % à 85 %.

Groupe d'ingénierie industrielle, Fives conçoit et réalise des machines, des équipements de procédé et des lignes de production pour les grands industriels mondiaux des secteurs de l'acier, de l'aéronautique, de l'aluminium, de l'automobile, du ciment et des minéraux de l'énergie, de la logistique et du verre.

L'histoire du groupe dont l'origine remonte à 1812, se confond avec les plus grands événements industriels et économiques mondiaux. Fives a signé quelques-uns des plus beaux ouvrages de l'ère industrielle : premières locomotives à vapeur, pont Alexandre III à Paris, charpentes métalliques de la Gare d'Orsay et ascenseurs de la Tour Eiffel.

Implanté dans près d'une trentaine de pays et comptant près de 8 500 collaborateurs, Fives est reconnu pour sa maîtrise technologique et ses compétences dans la réalisation de projets partout dans le monde.

L'expertise multisectorielle du Groupe confère aux équipes de Fives une vision globale de l'industrie qui est également une source continue d'inspiration en matière d'innovation. Grâce à l'efficacité de ses

programmes de Recherche & Développement, Fives conçoit des solutions industrielles anticipant les besoins de ses clients en termes de rentabilité, de performances, de sécurité et de respect de l'environnement.

Le groupe a récemment signé un contrat d'envergure en Chine lors de la récente visite du Président Macron.

LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- Réforme de la formation professionnelle : allons jusqu'au bout ! (janvier 2018)
- Espace : l'Europe contre-attaque ? (décembre 2017)
- Justice : faites entrer le numérique (novembre 2017)
- Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation (octobre 2017)
- Prêts pour l'Afrique d'aujourd'hui ? (septembre 2017)
- Nouveau monde arabe, nouvelle « politique arabe » pour la France (août 2017)
- Enseignement supérieur et numérique : connectez-vous ! (juin 2017)
- Syrie : en finir avec une guerre sans fin (juin 2017)
- Énergie : priorité au climat ! (juin 2017)
- Quelle place pour la voiture demain ? (juin 2017)
- Sécurité nationale : quels moyens pour quelles priorités ? (avril 2017)
- L'Europe dont nous avons besoin (mars 2017)
- Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir (mars 2017)
- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire ? (janvier 2017)
- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Breain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir ! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)
- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Un autre droit du travail est possible (mai 2016)
- Les primaires pour les Nuls (avril 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Terreur dans l'Hexagone (décembre 2015)

- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)
- Pour en finir avec le chômage (septembre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)
- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)
- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)
- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)
- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)
- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan ? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel ? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Rester le *leader* mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats ? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance-chômage (décembre 2013)

- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement
Contribution au XXVI^e sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme ! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin
Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre ? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise ? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique
15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française ? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle ? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance :
20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale ? (septembre 2012)

- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... »
Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon ?
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ? (juillet 2008)

- HLM, parc privé
Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam... Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012
Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus
Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des *leaders* dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...
Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances
(janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :
www.institutmontaigne.org

INSTITUT MONTAIGNE



ABB FRANCE
ACCURACY
ADIT
AIR FRANCE - KLM
AIRBUS GROUP
ALLEN & OVERY
ALLIANZ
ALVAREZ & MARSAL FRANCE
ARCHERY STRATEGY CONSULTING
ARCHIMED
ARDIAN
A.T. KEARNEY
AUGUST DEBOUZY
AXA
BAKER & MCKENZIE
BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH
BEARINGPOINT
BNI FRANCE ET BELGIQUE
BNP PARIBAS
BOLLORE
BOLYGUIES
BPCE
BRUNSWICK
BUFFALO GRILL
CAISSE DES DEPOTS
CAPGEMINI
CARBONNIER LAMAZE RASLE & ASSOCIÉS
CAREIT
CARREFOUR
CASINO
CGI FRANCE
CHAÎNE THERMALE DU SOLEIL
CIS
CISCO SYSTEMS FRANCE
CNP ASSURANCES
COHEN AMIR-ASLANI
COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM
CONSEIL SUPERIEUR DU NOTARIAT
CREDIT AGRICOLE
CRÉDIT FONCIER DE FRANCE
D'ANGELIN & CO. LTD
DENTSU AEGIS NETWORK
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI
DRIVE INNOVATION INSIGHTS - DII
EDF
ELSAN
ENGIE
EQUANCY
EURAZEO
EUROGROUP CONSULTING
EUROSTAR
FONCIERE INEA
FRED ET FARID
GAILLARD PARTNERS
GALILEO GLOBAL EDUCATION FRANCE
GRAS SAVOYE
GROUPAMA
GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD
GROUPE M6
GROUPE ORANGE
HAMEUR ET CIE
HENNER
HSBC FRANCE
IBM FRANCE
IFPASS
ING BANK FRANCE
INSEEC
INTERNATIONAL SOS
IONIS EDUCATION GROUP
ISRP
JEANTET ASSOCIÉS
KANTAR
KPMG S.A.
LA BANQUE POSTALE
LA PARISIENNE ASSURANCES
LAZARD FRÈRES

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT MONTAIGNE



LINEDATA SERVICES
LIR
LIVANOVA
LVMH - MOËT-HENNESSY - LOUIS VUITTON
MACSF
MALAKOFF MÉDÉRIC
MAZARS
MCKINSEY & COMPANY FRANCE
MÉDIA-PARTICIPATIONS
MERCER
MERIDIAM
MICHELIN
MICROSOFT FRANCE
MNH GROUP
NESTLÉ
OBEA
ONDRÁ PARTNERS
PAI PARTNERS
PIERRE & VACANCES
PRICEWATERHOUSECOOPERS
RADIAL
RAISE
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ
RANDSTAD
RATP
RENAULT
REXEL
RICOL, LASTEYRIE CORPORATE FINANCE
ROCHE
ROLAND BERGER
ROTHSCHILD & CIE
SANOFI
SCHNEIDER ELECTRIC
SERVIER
SGS
SIA PARTNERS
SIACI SAINT HONORÉ
SIER CONSTRUCTEUR
SNCF
SNCF RÉSEAU
SODEXO
SOLVAY
SUEZ
TECNET PARTICIPATIONS SARL
THE BOSTON CONSULTING GROUP
TIGF
TILDER
TOTAL
UBS FRANCE
VEOLIA
VINCI
VIVENDI
VOYAGEURS DU MONDE
WAVESTONE
WENDEL
WILLIS TOWERS WATSON
WORDAPPEAL

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

Imprimé en France
Dépôt légal : janvier 2018
ISSN : 1771-6756
Achevé d'imprimer en janvier 2018

INSTITUT MONTAIGNE



COMITÉ DIRECTEUR

PRÉSIDENT

Henri de Castries

VICE-PRÉSIDENT

David Azéma, associé, Perella Weinberg Partners

Jean-Dominique Senard, président, Michelin

Emmanuelle Barbara, *senior partner*, August Debouzy

Nicolas Baverez, *avocat*, associé, Gibson Dunn & Crutcher

Marguerite Bérard-Andrieu, directeur du pôle Banque de détail en France, BNP Paribas

Jean-Pierre Clamadieu, président du comité exécutif, Solvay

Olivier Duhamel, président de la Fondation nationale des sciences politiques

Mireille Faugère, conseiller maître, Cour des comptes

Christian Forestier, ancien recteur

Marwan Lahoud, ancien directeur général, Airbus

Natalie Rastoin, présidente, Ogilvy France

René Ricol, président, Ricol Lasteyrie Corporate finance

Arnaud Vaissié, président-directeur général et fondateur, International SOS

Philippe Wahl, président-directeur général, groupe La Poste

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Claude Bébéar, fondateur

CONSEIL D'ORIENTATION

PRÉSIDENT

Ezra Suleiman Professeur, Princeton University

Benoît d'Angelin Président, Ondra Partners

Frank Bournois Directeur général, ESCP Europe

Pierre Cahuc Professeur d'économie, École Polytechnique

Loraine Donnedieu de Vabres Avocate, associée gérante, Jeantet et Associés

Michel Godet Professeur, CNAM

Françoise Holder Administratrice, Groupe Holder

Philippe Josse Conseiller d'État

Marianne Laigneau Directrice des ressources humaines, Groupe EDF

Sophie Pedder Chef du Bureau de Paris, *The Economist*

Hélène Rey Professeur d'économie, *London Business School*

Laurent Bigorgne Directeur



IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

ETI : taille intermédiaire, gros potentiel

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les petites et moyennes entreprises (PME) de croissance sont un actif stratégique pour la France. Il s'agit de la catégorie d'entreprises qui crée le plus d'emplois sur l'ensemble du territoire. Cependant, au regard de nos voisins européens, notre réseau d'ETI est beaucoup moins dense.

Au cours de ces 30 dernières années, la France a connu un rythme de réformes structurelles très inférieur à celui de nos voisins européens. Par conséquent, notre pays est aujourd'hui dans une situation imposant un rattrapage, notamment en matière de compétitivité et de fiscalité.

Plusieurs mesures et annonces récentes – suppression de l'ISF, ordonnances sur le Code du travail, réforme de la formation professionnelle – vont dans le bon sens. Il est nécessaire de tirer profit de la dynamique actuelle afin d'engager une transformation profonde de notre écosystème entrepreneurial, et de gagner en compétitivité et en attractivité.

C'est le sens des propositions formulées dans ce rapport. Nous dessinons ainsi cinq principaux champs d'action – culturel, social, fiscal, territorial et numérique – pour un développement rapide et ambitieux de nos entreprises.

Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine
notre actualité en vous abonnant
à notre newsletter sur :
www.institutmontaigne.org